جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والديموغرافية وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني

عاهد محمود محسن المسيعدين

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة ، 2003

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعـــة مـــؤتة

عمادة الدراسات العليا

اجازة رسالة جامعية

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب عاهد محمود المسيعدين والموسومة بـ

" العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والديمغرافية وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم : الادارة العامة.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
د. علي العضايلة		٢٠٠٣/٥/١٩	مشرفاً
د. زياد المعشر		٢٠٠٣/٥/١٩	عضواً
د. عبدالرزاق الشيخلي		٢٠٠٣/٥/١٩	عضواً
د. ذياب البداينة		٢٠٠٣/٥/١٩	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــــة

الإهداء

إلى والدي متعهما الله بالصحة والعافية على صبرهما وتفانيهما.

إلى زوجتي رفيقة دربي (أم عاصم) على ما قدمته من دعم ومساندة فـــي كل خطوة من خطوات دراستي .

إلى فلذات كبدي : عاصم وقتيبة وأحمد ، لانشغالي عنهم طـــوال فـــترة دراستي .

إلى اخوتي وأخواتي ، إلى أخي عاطف وعارف ومحمد .

إلى رفاقي في جهاز الأمن العام الأردني ضباطا وضباط صف وأفرادا .

إليهم جميعا أهدي هذا العمل

عاهد محمود محسن المسيعدين

شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين على ما أكرمني من صحة وعزيمة لإنجاز هذا العمل (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي) ثم بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور علي محمد العضايلة على تكرمه بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذله من جهد دؤوب لإخراج هذا العمل إلى حيز الوجود .

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى قيادة جهاز الأمن العام الأردني لموافقتهم لي على إكمال دراستي ، وتوفير السبل المناسبة لتسهيل هذه المهمة ، فأدام الله هذا الجهاز قلعة حصينة في ظل صاحب الجلالة الملك المفدى عبد الله الثاني بن الحسين .

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة على ما بذلوه من جهود مضنية في إعدادنا الإعداد السليم ، فقد أدوا الأمانة واخلصوا العمل ، فجزاهم الله عنا ألف خير ، وجعل عملهم هذا في ميزان حسنتاهم يوم القيامة .

واثني بالشكر والتقدير أعضاء لجنة المناقشة الدكتور ذياب البداينة والدكتور زياد المعشر والدكتور عبد الرزاق الشيخلي على ما بذلوه من جهود في رفع سوية هذا العمل من خلال إبدائهم للملاحظات الهادفة والبناءة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان للدكتور عبد الرحمن السفاسفة على ما بذله من جهد متواصل في التدقيق اللغوي لهذه الرسالة ، كما واشكر زوجتي (أم عاصم) وشقيقتي (نهى) على ما بذلتاه من جهد في الطباعة والتدقيق لهذا العمل .

لكل هؤلاء الشكر والتقدير والعرفان

عاهد محمود محسن المسيعدين

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الفصل الخامس:

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الملخص

العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والديموغرافية وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني

عاهد محمود محسن المسيعدين

إشراف

الدكتور : علي محمد العضايلة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والديمغرافية وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ، والوقوف على واقع إدارة الوقت وفق مجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) .

تتكون عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في كافة وحدات جهاز الأمن العام الأردني والبالغ عددهم (618) ضابطاً ، موزعين على (29) إدارة داخل محافظة العاصمة و(13) مديرية شرطة في كافة محافظات المملكة بالإضافة إلى أكاديمية الشرطة الملكية وكلية العلوم الشرطية والمعهد المروري الأردني . وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد الدراسة ، وبلغ عدد الاستبانات المعاده والصالحة للتحليل (489) استبانة أي بنسبة (79%) ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. هنالك اهتمام مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة بالوقت وحسن إدارته باعتباره مورداً هاماً من موارد المنظمة .
2. وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين المتغيرات الاجتماعية (المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، والزيارات الشخصية) وإدارة الوقت بمجالاته المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه

والرقابة) ، في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوساطة والمحسوبية وبين مجالي التوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لهذا المتغير مع مجالي التخطيط والتنظيم .

3. وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geqq 0.01$) بين المتغيرات التنظيمية (اللامركزية ونظام المعلومات ، والتدريب) وإدارة الوقت بمجالاته المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ، في حين أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وبين مجالات التنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير ومجال التخطيط .

4. كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geqq 0.01$) بين بعض المتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية ، الرتبة ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الحالة الاجتماعية ، الإقامة من مكان العمل) وبين إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ، حيث كان لمتغير الفئة العمرية علاقة ذات دلالة إحصائية مع جميع مجالات إدارة الوقت ، ولم يكن لمتغير المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية علاقة ذات دلالة إحصائية مع جميع مجالات إدارة الوقت أما بقية المتغيرات فقد تفاوتت العلاقة بينها وبين مجالات إدارة الوقت.

Abstract

the relationship between the organizational, social, demographic variables and time management among chiefs of departments in the Public Security Directorate (PSD)

Ahed Mahmood.M Al-mosedeen
Supervisor:
Dr. Ali Moh'd Adaileh

This study aims at: (1) to identify the relationship between the organizational, social, demographic variables and time management in its various areas among chiefs of departments in the Public Security Directorate (PSD); (2) to formulate a real world view of time management according to its various areas (Planning, Organizing, Directing and Controlling).

The sample of the study is constituted of all the chiefs of departments and sections in the Public Security Directorate (PSD) a total of (618) officers distributed on (29) departments within the capital governorate and (13) police directorates in the kingdom's governorates in addition to the Royal Police Academy, The Police Sciences College and the Jordanian Traffic Institute.

Findings of the study show that:

Individuals of the sample were found to have a high concern for time and time management being an important resource among the Organization's resources.

A statistically significant relationship ($\alpha \leq 0.01$) between social variables (informal organizing, informal telephone calls and private visits) and the time management in its various areas (Planing, Organizing, Direction and control).

A statistically significant relationship ($\alpha \leq 0.01$) was found between organizational variables (decentralization, information system and training) and the time management in its various areas (Planing, Organizing, Direction and control).

There is a statistically significant relationship ($\alpha \leq 0.01$) between demographic variables and time management in its various areas; the age variable has a statistically significant relationship with all areas of time management. However, the education and social status had no statistically significant relationship with all areas of time management. As for the rest of the variables the relationship varied between them and time management.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمـــة

تعد إدارة الوقت من أهم عناصر العملية الإدارية ، وتتضمن القـــدرة علـــى التحكم والسيطرة على الوقت المتاح ، وذلك لإنجاز الواجبات والمـــهام الوظيفيـــة على افضل وجه ، خاصة في ضوء انتشار التكنولوجيا والتقنية الحديثـــة والتـــي ساهمت في التقليل من الجهد والوقت لإنجاز الكثير من الأعمال . كما أن للتنظيـــم دور مساعد في كيفية استثمار الوقت وذلك من خلال ما توفره المنظمة من نظـــام معلومات فعال ، وتدريب الأفراد على أساسيات إدارة الوقت ، والتقليل من ضغوط العمل والتي من شأنها أن تشكل عائقاً أمام التخطيط والتنظيم الجيد لإدارة الوقت .

ويمثل الوقت مكانة خاصة من المنظور الأمني ، ذلك أن احترام الوقت قـــد يؤدي إلى تسهيل عملية تعقب الجريمة والقبض على الجناة عـــن طريـــق إدراك الجريمة حال وقوعها ومعاينة الجريمة وهي ترتكب ، أو إدراك الجريمـــة عقـــب ارتكابها ببرهة يسيرة ، وأن تتحقق مشاهدة الجريمة في هذه الحالة مـــن خـــلال إدراك آثارها والأدلة المختلفة عنها والتي تشير إلى أن جريمة ما قد ارتكبت منـــذ برهة قصيرة .

كما أن للوقت أهمية بارزة في عملية اتخاذ القرارات الأمنية وتنفيذهـــا دون تأخير ، فاستثمار الوقت بشكل مناسب يساعد على حل المشاكل وقتلها في مـــهدها ولتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام ببعض المتغيرات التنظيمية كتدريب العاملين فـــي جهاز الأمن العام الأردني على كيفية إدارة وقتهم بشكل جيد ، والاهتمـــام بنظـــام المعلومات لتوفير المعلومة اللازمة لمتخذ القرار في الوقت المناسب ، وتفويـــض الآخرين للقيام ببعض الأعمال ، والاهتمام ببعض المتغيرات الاجتماعيـــة والتـــي تؤثر على كيفية إدارة الوقت بشكل افضل ، كالزيارات الشخصية ، والمكالمـــات الهاتفية غير الرسمية ، والتنظيم غير الرسمي ، والوساطة والمحسوبية .

وفي هذه الدراسة تم التعرف على كيفية استغلال رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني لأوقاتهم ، وهل هناك هدر للوقت في أعمال شخصية مثل التحدث بالهاتف بقضايا شخصية ، وقراءة الصحف ، واستقبال الزوار لأغراض خاصة ، وتبادل الزيارات ، ومرافقة الأقارب والأصدقاء لإنجاز معاملاتهم واحتساء المرطبات والشاي ، والجلوس دون عمل بانتظار نهاية الدوام وغيرها من مضيعات الوقت ، ومحاولة إيجاد طرق لمعالجة ذلك بشكل يعود بالنفع على تحقيق الأهداف بشكل أفضل ، لتخفيض التكاليف المترتبة على جهاز الأمن العام الأردني بسبب الوقت الضائع .

مشكلة الدراسة

يشكو العاملون في المنظمات من ظاهرة انشغالهم دائماً ، وأن أعمالهم أكثر بكثير من أوقاتهم ، الأمر الذي يؤدي إلى عدم قدرتهم على إنجاز المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في الوقت المحدد ، مما يدفع البعض إلى أن يحمل هموم عمله وإنجاز ما تبقى من أعمال في بيته أو ما بعد ساعات الدوام الرسمي ، وقد يكون في هذا الإجراء صورة من صور الانتماء الوظيفي في العمل ولكنه على الوجه الآخر صورة على عدم الاستخدام الأمثل للوقت وعدم توافر الكفاءة اللازمة لتنظيمه وإدارته على الوجه الصحيح ، ذلك أن الوقت متوافر للجميع بالتساوي ويستطيع البعض أن يحسن استغلاله وأن ينجز أعماله ولكن البعض يعجز عن ذلك لسبب أو لآخر .

وجهاز الأمن العام الأردني كأحد المنظمات الحكومية بحاجة إلى إلقاء الضوء على كيفية استغلال رؤساء الأقسام فيها لأوقاتهم ، وكيف يستفيدون من أوقات الدوام الرسمي على الوجه الأمثل . من خلال تحليل وقت رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام بطريقة سهلة ومنظمة ، تساعد على التفكير والتركيز والاهتمام بالأعمال الضرورية والتي من شأنها رفع كفاءة الأداء.

ويلاحظ أن طبيعة عمل أفراد الأمن العام في بعض المواقع لا يرتبط بساعات معينة ، بل يكون رجل الأمن على أهبة الاستعداد في أي ساعة من ليل أو نهار للقيام بما هو مطلوب منه في المحافظة على الأمن والنظام ، وهذا ما يميزه عن

أن تلك المنظمات – في كثير من الأحيان – تتأخر في تقديم الخدمات إلى مستحقيها في الوقت المناسب .

وتعد هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تعرضت لموضوع الوقت وإدارته في الجهاز الأمني على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية ، لتقديم ما يلزم لأفراد الأمن العام لاستثمار أوقاتهم بشكل افضل ، وأداء الأمانة المكلفين بحملها تجاه الوطن وهي المحافظة على الأمن وحماية الأرواح والممتلكات ، وبالتالي تحسين صورة جهاز الأمن العام كمؤسسة أمنية في نظر المواطنين وزيادة ثقتهم بها ، ومحاولة الوصول إلى بعض المقترحات التي تزيد من فعالية رجل الأمن بعامة ورئيس القسم بخاصة في الجهاز ككل ، لمواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الأمنية ، والمتمثلة بالانفتاح العالمي والتبادل الثقافي وعصر التكنولوجيا والإنترنت وما ينعكس من جراء ذلك على الجريمة ومعطياتها وظروفها وطرق ارتكابها .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الوقت

من الأهمية أن يلقى الضوء على معنى الوقت في اللغة ، حيث يشير إلى معان متعددة منها أن الوقت هو مقدار من الزمن أو مقدار من الدهر معروف ، ومنها التوقيت والتأقيت : وهو أن تجعل للشيء وقتاً يختص به ويشير لبيان مقدار المدة (ابن منظور ، 1987) . أما تعريف الوقت اصطلاحاً : فهو الفترة الزمنية التي وقتها الله للإنسان ويكون مسؤولاً عنها يوم القيامة ، إن قضاها وفق ما أمر الله وشرع فاز بالجنة ، وان قضاها خلاف ذلك خسر وعوقب بالنار(البيرودي ، 1997) .

وقد أشار (غرابيه ، 1995) إلى أن هنالك عدة مفاهيم للوقت تختلف عن بعضها اختلافاً جوهرياً تبعاً لاختلاف الظواهر التي تشير إليها هذه المفاهيم وهي على النحو التالي :

1. **الوقت المادي الميكانيكي** : وهو قياس لحركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر ، ويتصف الوقت بهذا المفهوم بأنه متصل وقابل للتقسيم إلى وحدات صغيرة كالثانية والدقيقة والساعة واليوم والسنة .
2. **الوقت البيولوجي** : وهو الوقت الذي يقيس تطور الظواهر ونموها فالوقت البيولوجي يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية .
3. **الوقت النفسي** : وهو شكل من أشكال الشعور النفسي الداخلي وإدراك المرء لذاته ، وهو يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة الحدث أو الظرف الذي يكون فيه الفرد وحالته النفسية ، ويقيس انسياب الزمن داخل المرء وهو مقياس ذاتي فردي وموضوعي ونوعي.
4. **الوقت الاجتماعي** : وهو مفهوم نوعي وليس كمي ويقاس بمعايير اجتماعية تدور حول أحداث هامة كهجرة الرسول ﷺ وميلاد السيد المسيح عليه السلام.

5. **الوقت الميتافيزيقي :** وهو علم ما وراء الطبيعة ولا نعلم عنه سوى مـــا ورد في الكتب السماوية عن يوم الحساب والخلود .

أما مفهوم الوقت في الإدارة بصفة عامة فيتجسد في وجود العلاقـــة المنطقيـــة لارتباط نشاط معين بنشاط أو حدث آخر ، ويعبر عنه بصفة الماضي أو الحـــاضر أو المستقبل ، والوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقـــف أو تراكـــم ودون إلغاء أو تبديل أو إخلال (الصرن : 2000) .

وأورد (سويدان ، 2001) أن الوقت هو الحياة ، وهو من أعظم مـــا يســـأل الله تعالى عنه عباده يوم القيامة ، وهذا مشابه لما جاء به بنجامين فرانكليـــن (Benjamin Franklin) عندما عرف الوقت بأنه المادة التي صنعت منها الحياة (آر بيتل 1999 : 55) ، وقد أورد اتكنسون (Atkinson, 1990) بأن الوقت أعظم المصـــادر قيمـــة ولا يمكن تخزينه ولا شراؤه وكل ما يمكن عمله استخدامه بشكل بناء ومفيد أو هدره.

وقد ذكر (الخزامى ، 2001) أن الوقت أعظم مورد في الحياة ، ويختلـــف عـــن الموارد الأخرى في خاصتين رئيستين : أولاهما أن الوقت سلعة حـــرة لا تبـــاع ولا تشترى ، وانك تحصل على الكمية نفسها من الوقت التي يحصل عليها أي فرد آخـــر وثانيهما أن الوقت لا يمكن ادخاره وليس لديك خيار إلا أن تنفقه دقيقة بدقيقة، ويمكنك أن تحسن أو تسيء استغلاله.

ولقد تطورت أدوات قياس الوقت مع مرور الزمن ، حيث اعتمد القدماء بدايـــة التميز بين الليل والنهار ومراحل ظهور القمر وتتابع الفصول المنتظمـــة كإشـــارات مهمة لمرور الوقت ، وهذا شجعهم لوضع الخطط اللازمة لأعمال الزراعة والصيـــد التي يمارسونها ، وأخذت أدوات قياس الوقت بالتطور من القياسات الواســـعة إلـــى القياسات الصغيرة جداً وعلى النحو التالي (تيمب ، 1991) :

1. القياس بالأحداث : مثل التحدث عن سنة الفيضان مثلاً أو عن سنة القحـــط أو وباء الطاعون أو حكام عظام أو هجرة ما .
2. القياس بواسطة نظام الكواكب : وهو معرفـــة الوقـــت وقياســـه بواســـطة الملاحظة الدقيقة لحركة الشمس والقمر والنجوم .

3. القياس بواسطة التقويم : حيث يعد البابليون في بلاد الرافدين هم واضعو أول تقويم ، مع أن هنود ما قبل التاريخ في أمريكا قد أنشئوا ونظموا التقويم وعدو الأيام باستخدام دائرة من الحجارة لرؤية الشمس والنجوم وبالرجوع إلى الحدود والعلاقات الأرضية الثابتة .

4. القياس بواسطة الساعة : مثل الساعة الشمسية التي ظهرت قبل أكثر من (3500) عام ، ثم الساعة المائية التي كانت تحسب الوقت وفقاً للماء المتسرب من خلال فجوة في أسفل وعاء ذو قياس ، ثم الساعة الميكانيكية والساعة الإلكترونية .

والوقت جزء مهم من الثقافة والدين ويظهر ذلك عبر العصور المختلفة ، فكان الهندوسيون القدامى يعتقدون أن الوقت يجري على شكل دورة زمنية متكررة أو على شكل نهر جارٍ ، أما اليونانيون فكانوا يعتقدون أن الوقت يجري بشكل دائري ، وأما المعاصرون فيرون أن الوقت يسير في خط مستقيم (Gulick, 1987) .

وقد قدم نيوتن مفهوم الوقت من خلال نظرية الجاذبية الأرضية حيث تم حساب الزمن بدلالة المسافة التي يقطعها جسم ما بسرعة معينة . أما آينشتاين وفي النظرية النسبية أعتبر أن الزمن هو البعد الرابع والذي يتجدد من خلال دوران الأرض حول نفسها ، مما ينتج عنه حدوث الليل والنهار والفصول الأربعة (عثمان ، 1995).

ولقد احتل الوقت مكانة بالغة في الحضارة العربية والإسلامية ، واستخدم المسلمون التقويم القمري والذي بدأ بعام هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة ، وتعرض القرآن الكريم من خلال آياته الكريمة للوقت وحددت هذه الآيات بأن السنة تتكون من اثني عشر شهراً وذلك من خلال قوله تعالى " إن عدة الشهور عند الله اثنا عشر شهراً " [(1)] ، ونبّه القرآن على كيفية معرفة الأيام والشهور حيث يقول تعالى " هو الذي جعل الشمس ضياءً والقمر نوراً وقدره منازل لتعلموا عدد السنين والحساب " [(2)] ، ويقول ابن كثير في تفسيره لهذه الآية أنه بالشمس تعرف الأيام ، وبسير القمر تعرف الشهور والأعوام (ابن كثير ، 1995:

---

(1) التوبة ، الآية 36 .

(2) يونس ، الآية 23.

658) ويقول صاحب تفسير فتح القدير (الشوكاني ، 1996) في تفسير قولـــه تعـالى: "وقدره منازل " أي قدر الله مسير القمر في منازل وهي المسافة التي يقطعها في يـوم وليله وجملتها ثمانية وعشرون بعدد أيام الشهر .

ثم ذكرت الآيات المنافع المتعلقة بهذا التقدير فقال تعالى " لتعلموا عدد الســنين والحساب "[1] . فإن في العلم بعدد السنين من المصالح الدينية والدنيوية ما لا يحصـى وفي العلم بحساب الأشهر والأيام والليالي من ذلك ما لا يخفى ، ولولا هـذا التقديـر الذي قدره الله سبحانه لم يعلم الناس بذلك ولا عرفوا ما يتعلق به كثير من مصالحـهم والسنة تتحصل من اثني عشر شهراً ، والشهر يتحصل من ثلاثين يوماً إن كان كـاملاً واليوم يتحصل من ساعات معلومة هي أربع وعشرون ساعة لليل والنهار ، قد يكـون لكل واحد منهما اثنا عشرة ساعة في أيام الاستواء ، ويزيد أحدهما على الآخـر فـي الزيادة وأيام النقصان (الشوكاني ، 1996) .

وقد نبّه القرآن الكريم للوقت حين أقسم رب العالمين في مطالع سور عديدة من سور القرآن الكريم بالوقت وأجزائه ، كالليل والنهار والصبح والضحـــى والعصـر كقوله تعالى " والفجر وليالٍ عشر " [2] . وقوله تعالى " والضحى والليل إذا سجى "[3] وقوله تعالى " والعصر إن الإنسان لفي خسر " [4] .

وجدير بالذكر أن الدين الإسلامي قد ربط جميع العبادات بأوقات محددة ، وحث الفرد المسلم على احترام هذه الأوقات لأداء العبادات على الوجه الأكمل ، فــالصلاة في أوقات خمس من النهار والليل ، ويقول رب العزة بشأنها " إن الصلاة كانت علـى المؤمنين كتاباً موقوتاً " [5] ، والصوم في شهر رمضان " فمن شـــهد منكـم الشــهر فليصمه " [6] ، والزكاة بانقضاء حول كامل على المال البالغ النصاب ، والحــج فــي أشهر معلومات (القرضاوي ، 1985 : 21) . وهكذا فقد عني الإسلام بتربيـــة الفــرد

---

(1) يونس ، الآية 23.
(2) الفجر ، الآية(1-2) .
(3) الضحى ، الآية (1 -2) .
(4) العصر ، الآية (1-2) .
(5) النساء ، الآية 103 .
(6) البقرة ، الآية 185 .

المسلم على احترام الوقت وحسن إدارته واستثماره فيما يرضي وجه الله تعالى لأن الإنسان سيحاسب عن عمره فيما أفناه .

وقد ورد في القرآن الكريم الكثير من الألفاظ الدالة على الوقت وأجزائه كالليل حيث وردت (63) مرة في القرآن الكريم ، والنهار حيث وردت (47) مرة والصبح حيث وردت (3) مرات ، والضحى حيث وردت مرة واحدة ، والسنين حيث وردت (13) مرة ، وكلمة شهر وردت (19) مرة .

أما الأحاديث النبوية الشريفة فقد جاءت مؤكدة على أن السنة اثنا عشر شهرًا ويظهر ذلك من قوله صلى الله عليه وسلم في حجة الوداع : " ألا إن الزمان قد استدار كهيئة يوم خلق الله السماوات والأرض ، السنة اثنا عشر شهراً منها أربعة حرم" (ابن كثير 1995 : 659) ، كذلك جاءت الأحاديث النبوية مؤكدة على الوقت وأهميته، وضرورة استغلال الإنسان المسلم كل لحظة من حياته في تحقيق الغاية الأساسية لوجوده وهي العبادة ، فيقول الرسول صلى الله عليه وسلم " أغتنم خمساً قبل خمس : حياتك قبل موتك ، وصحتك قبل سقمك ، وفراغك قبل شغلك ، وشبابك قبل هرمك ، وغناك قبل فقرك " (الهندي ، ج15 ، ص879) .

وعن أبي برزة الأسلمي أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: " لا تزول قدما عبدٍ يوم القيامة حتى يسأل عن عمره فيم أفناه ، وعن علمه فيم فعل ، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن جسمه فيم أبلاه " (ابن سورة ، ج4 ، ص312).

وقد جاء الهدي النبوي مؤكداً على أهمية اختيار الوقت المناسب للعبادة ، وأن هنالك أوقاتاً يستحسن فيها العبادة والدعاء وترجى فيها الإجابة ، وأن هنالك أوقاتاً مكروه فيها الصلاة ، وأياماً يستحسن فيها الصيام وأخرى يكره فيها ، وقد أشار الهدي النبوي إلى أن هنالك يوماً هو خير الأيام وهو يوم الجمعة ، وهنالك أفضل الشهور في السنة وهو شهر محرم ، وأفضل الساعات من الليل والنهار وهي ساعة السحر .

وقد ورد في تراثنا العربي بعض الأقوال التي تؤكد قيمة الوقت وأهمية احترامه ومما قيل في هذا المضمار قول الحسن البصري " ما من يوم ينشق فجره إلا وينادي: يا ابن آدم ، أنا خلق جديد ، وعلى عملك شهيد فتزود بي ، فإني إذا مضيت لا أعود إلى يوم القيامة " (أبو شيخة ، 1991) ويقول ابن مسعود رضي الله عنه : ما ندمت

على شيء ندمي على يوم غربت شمسه ينقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي (أبو شيخه، 1991) ، ومما قيل كذلك في تراثنا العربي قولهم (الوقت كالسيف إذا لم تقطعه قطعك) (دنون ، 1992) .

مفهوم إدارة الوقت

الوقت مورد مهم من موارد الإدارة إن لم يكن أهمها ، ويعتبر كغيره من العناصر المتاحة للمنظمة كالموارد البشرية والمالية التي يفترض أن تستغل بكفاءة عالية . ومع ذلك لا يوجد الحرص اللازم والكافي على هذا المورد الفريد من نوعه والضروري لكل شيء في الوجود . كما توجد اختلافات جوهرية في النظر إلى مفهوم الوقت وقيمته وأهميته بين مجتمع وآخر وبين منظمة وأخرى ، وبين أفراد المجتمع الواحد (الصرن ، 2000) .

وقد تعددت تعريفات إدارة الوقت بين المهتمين بهذا الموضوع ، فقد عرفها كل من بون وكورتز(Boone and kurtz, 1992) ، بأنها عملية توزيع الوقت على المهام المختلفة بفعالية عالية وذلك للوصول إلى تحقيقها في الوقت الملائم والمحدد . وعرفها (اللوزي ، 1999) بأنها إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنك من أن تكون فعالاً في عملك . كذلك عرفها (هلال ، 1995) بأنها عملية توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها ، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد .

وقد أشار فيرنر(Ferner, 1995) بأن إدارة الوقت تعني تخطيط وتحليل وتقييم الأنشطة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية محددة ، بهدف تحقيق مثالية عالية في استثمار الوقت المتاح للوصول للأهداف المنشودة . أما (أفندي ، 1994) فقد أشار بأن إدارة الوقت تعني إدارة الذات وإدارة شؤون الوظيفة بما يمكنك من الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح ، ويرى (كَشْتْ ، 1999) أن ليس هنالك إدارة للوقت بل هنالك استثمار للوقت بصورة محددة ، ذلك أن الوقت ذو ناموس ثابت ليس لنا القدرة على التحكم فيه ، وما لا نستطيع التحكم فيه لا نستطيع إدارته ، وما يمكن إدارته هو ذاتنا التي نتعامل من خلالها مع الوقت .

ويمكن القول بناء على ما سبق أن هذه التعريفات السابقة تتركز حول ضـرورة إنجاز الأعمال بشكل أكثر تنسيقاً وتنظيماً وفعالية ، بحيث يتم تحقيق الأهداف بـأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، وهذا يتطلب اسـتغلالاً جيـداً وفعـالاً لجميـع الطاقـات والإمكانيات المتاحة للمنظمة وأن الوقت في مقدمة هذه الإمكانيات .

وقد أورد (سويدان ، 2001) كذلك أن الوقت كالحديد بقدر ما يبذل من جهد فـي إدارته وتنظيمه واستغلاله بقدر ما تزداد قيمته ، فقيمة قضيب خام من الحديد قـد لا تتجاوز (5) دولارات ، في حين إذا بذل جهد في حسن استغلال هذا القضيب الخـام وتصنيعه على شكل زنبركات ساعات قد تتجاوز قيمته (250) ألف دولار .

لذلك تعتمد إنتاجية العامل على حسن استغلاله وإدارته لوقته وتظهر الفروقات بين المجتمعات التي تستثمر الوقت وتعطيه قيمته الحقيقة والمجتمعات الأخرى التي لا تراعي هذا الموضوع أدني اهتمام كمجتمعات الدول الناميـة ، حيـث تشـير آخـر الإحصائيات إلى أن إنتاجية العامل في الدول النامية لا تتجاوز 36 دقيقة فقط في اليوم (سويدان ، 2001) .

إن أهم هدف نسعى لتحقيقه في إدارة الوقت هو أن يجد الإداري لنفسـه وقتـاً أكبر من يوم العمل لإنجاز ما يناط به من واجبات ، وإدارة الوقت لا تقـدم حلـولاً للمشكلات الإدارية لكنها تخلق الوقت الخاص الذي يمكن للمدير خلاله أن يجد حلـولاً ويخطط للمستقبل ويقيّم مدى التقدم والتطوير (الصرن ، 2000).

وقد أشار اتكنسون (Atkinson, 1990)إلى أن هنالك مؤشرات لضعف إدارة الوقت تشمل ما يلي :

1. عدم امتلاك الوقت للقيام بالأعمال المهمة .
2. تكرار الوصول المتأخر للمكتب .
3. أخذ العمل للمنزل .
4. نادراً ما تجد وقتاً لتبقى على إطلاع على أوراق العمل اليومية .
5. القيام بعدد كبير من المقابلات .
6. صعوبة قول " لا " .
7. أن تسمح للآخرين بأن يملوا عليك كيفية استخدامك لوقتك .

8. الشعور المتكرر بضغط الوقت والقلق .
9. نادراً ما يتم إنهاء العمل في الوقت المخصص له .

ويضيف ابلبوم وروهرز (Appelbaum and Rohrs, 1981) أن إدارة الوقت تتطلب تغييراً في العادات والمواقف للأفراد ، وهي مسألة تتعلق بضبط الذات لأن هنالك تناقضاً بين ما يفعله الفرد فعلاً وبين ما يجب أن يفعله .

مضامين إدارة الوقت في النظريات الإدارية

لقد برزت أهمية الوقت بشكل واضح في نظريات الإدارة في أوائل القرن العشرين ، وسيتم تناول هذا الموضوع على النحو التالي :

1. نظرية الإدارة العلمية :

نلاحظ أن للرواد الأوائل جهوداً كبيرة بدراسة الوقت وأهميته أمثال بيرونت (Perronet) الفرنسي الأصل عام 1760م ، الذي أجرى دراسة حول الوقت في مصنع للمسامير توصل خلالها إلى وجوب صنع (494) مسماراً في كل ساعة ، وبعد ستة أعوام أجرى تشارلز بابيج (Charles Babbige) الإنجليزي الأصل دراسة حول الوقت في المصنع نفسه ، قرر منها أن طناً واحداً من المسامير (5.546) مسماراً يجب أن يصنع في (7.6892) ساعة (الخطيب ، 1991) .

وفي أعقاب الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي الذي أعقبها تبلورت دراسة الوقت بأسلوب علمي من خلال أعمال وجهود فريدريك تيلور(Taylor) الملقب بأبي الإدارة العلمية ، حيث أجرى تجاربه التي ركز فيها على دراسة الحركة والزمن وأدخل استخدام ساعة التوقيت لقياس الزمن اللازم لأداء أصغر جزء من الأعمال وكان العمل الذي أجريت الدراسة عليه من الأعمال التكرارية بشكل رئيس ، واكتشف تيلور أنه بتجزئة العمل إلى أصغر أجزائه فأنه غالباً ما يستغرق بضع ثوانٍ فقط وأنه باستطاعته في بعض الحالات إزاحة الحركات المبددة للوقت(تيمب ، 1991) .

وقد هدفت هذه الدراسات إلى محاولة زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتوفير الطاقة من خلال المقترحات التي قدمها تيلور والتي تتلخص في ما يلي :

1. إجراء دراسة صحيحة للزمن بالمناهج المناسبة .

2. استخدام ساعات التوقيف والمساطر الحسابية وغير ذلك لتوفير الوقت .
3. إتباع نظم حديثة في التكلفة .
4. إتباع نظم دقيقة لتصنيف الأعمال الناجحة التي يقوم بها العامل .
5. توفير قسط للتخطيط .
6. إعطاء حوافز ومكافآت على الأعمال الناجحة التي يقوم بها العامل.
7. تعيين جميع أدوات العمل وكذلك تعيين الحركات والأنشطة التي يقوم بها العامل لكل فئة من العمل (العيسوي ، 1997) .

يضاف إلى ذلك دراسة فرانك وليليان جلبرث (Frank & Lilian Gilbreth) اللذين درسا حركات تركيب القرميد ، حيث كان فرانك مهندساً يهتم بشؤون البناء أما زوجته ليليان فكانت عالمة نفس ، حيث استطاعا أن يقسما الأعمال إلى نشاطات ، والنشاط إلى حركات أساسية معينه وضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعال وبأقل ما يمكن من الجهد والوقت ، وأطلق على كل حركة أسم ثيربلج (Therblig) ، وتم تحديد الزمن اللازم لكل ثيربلج ووصف الحركة الضرورية لكل نشاط ، وتحديد الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من الأنشطة (سالم ، 1985).

كما ساهم هنري جانت (Henry Gantt) فيما يعرف باسم خريطة جانت (The Gantt Chart) وهي عبارة عن رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين ، ويقارن بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط ، فإذا استطاع العامل إنجاز العمل المحدد له في وقت أقل ، فأنه يستحق أجراً يعادل الوقت الذي عمل على تقليله (وتر ، 1987) .

ومن خلال استعراض ما سبق ذكره نلاحظ أن نظرية الحركة العلمية ركزت على الأمور التالية :

1. زيادة الإنتاجية .
2. تقليص الوقت اللازم لإنجاز العمل .
3. تحفيز العامل لأداء عمله بأقصى إنتاجية وأقل وقت .

2. نظرية العلاقات الإنسانية :

تجلى الاهتمام بإدارة الوقت في هذه النظرية من خلال التجارب والدراسات التي قام بها آلتون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه في شركة ويسترن الكتريك (Western Electric) بأمريكا ، حيث ركزوا على ضرورة إعطاء العامل فترة للراحة وأخرى للعمل وذلك لزيادة الروح المعنوية للعامل وبالتالي زيادة إنتاجيته ، ليشعر بمسؤولياته وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المنظمة ، وان يعي أن أهدافه مرتبطة بأهداف المنظمة وأنه أهم عنصر فيها(العقيلي ، 1991) .

وقد أورد (وتر ، 1987) أن أهمية الوقت ودوره في نظرية العلاقات الإنسانية يتجلى في النقاط الآتية :

1. إن للوقت دوراً في تطوير أساليب العمل بهدف زيادة الإنتاجية من خلال التطورات التكنولوجية التي تؤثر على العاملين وتساعدهم في سرعة العمل والإنجاز .
2. إن الوقت يؤدي إلى اتساع المنظمات وزيادة حجمها مما ينعكس على قدرات ومهارات المديرين والأفراد . ويحتاج المديرون إلى ضرورة مواكبة التطورات من خلال التدريب والتأهيل ليتمكنوا من إدارة المنظمات الكبيرة .
3. أن الوقت يؤثر على أعمال العاملين ، حيث أن الإنسان يتطور من وقت إلى آخر حتى يصبح قادراً على تكوين شخصيته الاجتماعية ، وقادراً على العطاء ورفع مستوى الأداء ، لذلك فإن الوقت يصقل الفرد ويزيد من مداركه ، ويبعث فيه الإحساس بالمسؤولية ويجعله يتكيف مع المتغيرات والتطورات الصناعية وأساليب العمل والإنتاج الحديثة .
4. إن هنالك بعض الأمور التي تحد من النشاط الزمني للعامل وتجعله غير مبالٍ كنظام الحوافز والرقابة والإشراف والهيكل التنظيمي .

3. النظرية الإدارية الحديثة :

في هذه الفترة ازداد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت ، وظهرت الكثير من الأبحاث والدراسات في هذا المجال لأسباب تكنولوجية وثقافية واجتماعية واقتصادية

وكلها أحدثت أثراً كبيراً في العمل على زيادة فاعلية الإداري في استغلال وقته أثناء الدوام الرسمي ، ورفع مستوى مهارته في أداء عمله بشكل أسرع وبجهد أقل وكفاية أعلى (قاقيش ، 1994) .

ومن أهم النظريات التي ظهرت في هذه المرحلة ما يلي :

1. **نظرية اتخاذ القرارات** (Decisions Making Theory) :

ومن أشهر رواد هذه النظرية هربرت سليمون (Herbart Simon) حيث استعانت هذه النظرية بالوقت في حل المشكلات الأساسية للتخطيط والإنتاج واعتمدت على الأحداث الماضية وصنفتها بما يتلاءم مع اتخاذ القرارات ، بحيث يمكن القول أن الوقت يؤثر على نوعية القرار المتخذ وزمن حدوثه أيضاً (الصرن ، 2000) .

2. **النظرية الرياضية** (Mathematical Theory) :

حيث افترضت أن المنظمة كائن حي يولد ثم يموت ، وفي كل المراحل الزمنية هنالك مرحلة هي مرحلة الإنتاج الأقصى ، واعتمدت هذه النظرية على الرياضيات في حل مشكلات الوقت وإدارته (الصرن ، 2000) .

معايير إدارة الوقت

إن من أهم الوسائل التي تساعد على تخطيط الأعمال هو استخدام الأزمنة القياسية ، وتعني الأزمنة المعيارية الوقت الذي يجب أن يأخذه العامل المتوسط المهارة لأداء العمل في الظروف العادية ، وتتطلب معايير الوقت التحديد الدقيق والواضح لخطوات العمل (الخزامى ، 1999) .

وقد أورد (الصرن ، 2000) أن هنالك فترات محدودة يمكن اعتبارها فترات زمنية معيارية ، إذا زادت عن الحد الطبيعي اعتبرت هدرا للوقت ، وتم التطرق لثلاثة مداخل لوضع توقيتات معيارية للأعمال وهي على النحو التالي :

1. **دراسات الوقت** : وهي استخدام ساعة توقف لعمل قياسات متكررة للوقت الفعلي اللازم لعملية معينة .
2. **التوقيتات المعيارية طبقاً للعناصر** : وتهتم بدارسة حركة اليدين وباقي أعضاء الجسم عند أداء العمل ، وتحديد هذه الحركات والوقت الذي تحتاجه كل حركة ، ثم تجميعها لتشكل الوقت المعياري للواجب الوظيفي ككل .
3. **البيانات المعيارية** : وتنشر هذه البيانات في أدلة (Catalogues) والتي يمكن أن تعطي غالباً أوقاتاً معيارية مدروسة بدقة لبعض خطوات الوظائف في إدارة الإنتاج ، بحيث تغني عن القيام بالدراسات الفعلية لحساب الأزمنة المعيارية لخطوات العمل .

مضيعات الوقت

تُعرَّف مضيعات الوقت بأنها القيام بأعمال ليس لها فائدة كالتسلية مع وجود الأعمال الهامة التي لا بد من إنجازها (هاينيز ، 2001) ، ويعرّفها (أبو شيخة، 1991) بأنها نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو أنه نشاط لا يعطي عائداً يتناسب والوقت المبذول من أجله ، ويعرفها (آل علي والموسوي ، 2001) بأنها توظيف واستثمار غير مناسب وغير سليم للوقت الذي نملكه وله قيمة وثمن . وعرفتها (الرجوب ، 1997) بأنها مرور الزمن دون تحقيق فعالية أو إنجاز اقتصادي أي دون عمل إنتاج .

ويقول(Douglass) (دوقلاس ، 1998) بان إضاعة الوقت هو إضاعة الحياة وان الفرق بين النجاح والفشل هو مسافة ساعتين في اليوم ، فإذا استخدمنا تلك الساعتين بطريقة جيدة نشق طريقنا للنجاح ، وإذا أهدرنا تلك الساعتين سوف نتعثر ونبقى خلف الصفوف .

وقد أورد (أفندي ، 1994) بعض النقاط الواجب أخذها بعين الاعتبار حول مضيعات الوقت وهي :

1. يعتبر أي نشاط مضيعاً للوقت إذا ما اعتبرته وأدركته أنت كذلك .
2. أن كل مضيع للوقت هو توظيف غير ملائم لوقتك .

3. أن الوقت لا يضيع من تلقاء ذاته بل إنه يحتاج إلى من يضيعه .

وقد أشار (هاينيز ، 2001) إلى أن هنالك مصدرين لمضيعات الوقت هما :

1. مضيعات الوقت الداخلية وتشمل : الفوضى وعــدم التنظيــم ، والتســويف وعدم القدرة على قول " لا " (Griessman)(جريسمان ، 1998) .
2. مضيعات الوقت المرتبطة بالبيئة وتشمل : الزائرين ، والمحادثات الهاتفيــة والرسائل البريدية ، والانتظار (كانتظار الاجتماعات أو انتظــار الآخريــن لينجزوا لك عملاً ما ، أو انتظار وسائل السفر) والاجتماعات .

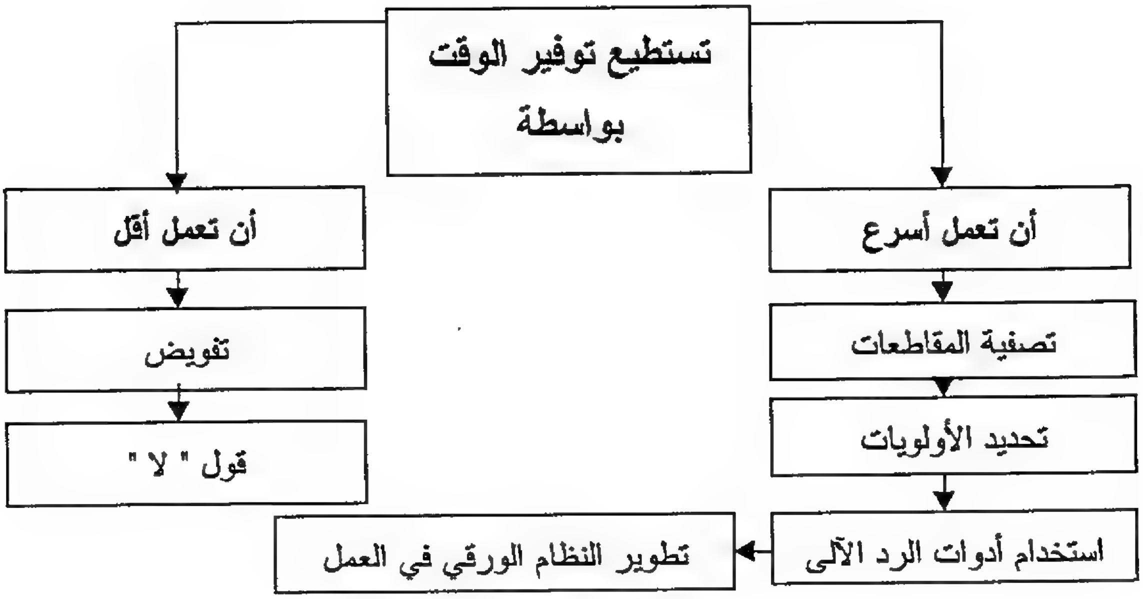
وقد حدد (أبو شيخه ، 1991) أهم العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت بشــكل عام ، حيث تضمنت : سوء الإدارة ، وعدم كفاية التنظيم ، وتضخم عــدد العــاملين وزيادة عدد الاجتماعات عن الحد المعقــول ، وعــدم كفايــة المعلومــات وأنظمــة الاتصالات ، والزيارات المفاجئة ، والمكالمات الهاتفية الزائدة عن الحــد ، والبــدء بتنفيذ المهمة قبل التخطيط لها .

أما اتكنسون (Atkinson, 1990) فتطرق بالحديث عن أهم عوامــل مضيعــات الوقت والتي تشمل : أوراق العمل ، والمقابلات ، والمكالمات الهاتفية ، وعدم القــدرة على قول لا ، وعدم توضيح الأهداف ، وعدم التفويض ، والتخطيط الوظيفي.

وقد أوضح ماكنزي (Mackenzie) (تيمب ،1991) أن مضيعات الوقت تتخلل مختلف العمليات الإدارية: التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف، والتوجيه ، والرقابــة ، والاتصال واتخاذ القرارات ، وقد أيده في ذلك كل من (آل علــي والموســوي ، 2001) عندما أكدا أن من أهم مسببات ضياع الوقت هو عدم كفاءة العملية الإدارية ، وضعف المعرفة والإلمام والمهارة لدى المدير في كافة المستويات الإداريــة فــي اســتخدام مكونات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .

وقد ذكر (الزعبي ، 2002) إن أهم عوامل ضياع الوقت تتلخص في سوء فهم المهمة المراد تنفيذها ، والمقاطعات أثناء العمل ، وضعــف الإعــداد لأداء المهمــة والفوضى ، وعدم التنظيم والإرهاق خلال ساعات العمل .

وقد أشار ابلبوم وروهرز (Appelbaum & Rohrs, 1981 : 12) إلى أن هنالك أنموذجاً لتوفير الوقت وعدم هدره ، ويوضح الشكل رقم (1) أنموذج توفير الوقت لأبلبوم وروهرز.



الشكل رقم (1)

أنموذج توفير الوقت لأبلبوم وروهرز

وقد أجريت العديد من الدراسات حول مضيعات الوقت منها دراسة (معايعة، 1991) التي استهدفت عينة من المجتمع الأردني هي القوات المسلحة ، وأشارت هذه الدراسة إلى أن مضيعات الوقت تتلخص فيما يلي : الزيارات غير المخطط لها والروتين الداخلي والخارجي ، والمحسوبيات ، ونقص الصلاحيات ، والمكالمات الهاتفية ، ونقص التخطيط ، وسوء الاتصالات الهاتفية ، وعدم وضوح الأولويات والمقاطعات أثناء العمل ، والاجتماعات غير الضرورية ، والتردد والمماطلة والتسويف .

الوقت والعملية الإدارية

يمكن تعريف العملية الإدارية بأنها : عملية التفاعل بين جزئيات أو مكونات النظام الإداري بهدف الوصول إلى غايات الإدارة المنشودة (ياغي ، 1981) وتشتمل العملية الإدارية على وظائف عديدة أهمها : التخطيط ، والتنظيم والتوجيه، والرقابة . وترتبط هذه الوظائف ببعضها ارتباطاً وثيقاً ، ويعتمد نجاح أي الوظيفة من هذه الوظائف على الأخرى ، ومن غير المجدي ممارسة إحداهما بمعزل عن الأخرى ، وسنتناول هذه الوظائف وعلى النحو التالي :

1. <u>التخطيط</u> :

التخطيط هو أول وظائف العملية الإدارية ويسبق زمنياً جميع مراحلها ، لأنه يحدد الأهداف والأعمال التي يجب القيام بها بالكيفية والوقت الملائمين لتنفيذها فهو عبارة عن عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه ، واختيار أحسن الخطوات وتطويرها لكي يتم إنجاز الأهداف المرغوبة (العديلي ، 1994) فالتخطيط السليم هو الذي يكون محدداً بفترة زمنية معينة ، ومرناً بحيث يأخذ جميع المتغيرات البيئية بعين الاعتبار ويمنع الازدواجية والتضارب ، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقصر وقت وبأقل جهد ومال ، فدقة التخطيط ونجاحه يعتمد بالدرجة الأولى على مدى النجاح في رصد الحركة المستقبلية ضمن ظروف واحتمالات التغيير التي ستقع أثناء عمليات التنفيذ في المستقبل ، هذا ويعتبر اتخاذ القرار جوهر عملية التخطيط لأنه بدون اتخاذ القرارات يظل التخطيط مجرد دراسات واستنتاجات ، فبالتخطيط الإداري ينتقل المجتمع من زمن إلى آخر ، من زمن متخلف إلى زمن التحديث والتطوير(الخطيب ، 1991) .

ويحتاج تخطيط الوقت المعرفة الدقيقة بالتفصيلات والجزئيات البسيطة للمهام والصورة المحددة للنتائج التي نسعى لإنجازها ، ولكي يتم وضع أهداف جيدة تفي بالأغراض المحددة يجب اتباع الخطوات التالية (أبو شيخة ، 1991) :

1. أن تكون الأهداف واضحة وصريحة ومعلومة لدى جميع العاملين .

2. أن تكون الأهداف مكتوبة ، لأن الأهداف المكتوبة تساعد في عملية التقييم وتتيح إمكانية دمج أو تعديل أو حذف بعضها ، وبالتالي توفير الوقت وتقليل هدره للاستفادة منه في مجالات أخرى مفيدة .
3. أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق ، وضمن الإمكانات والموارد المتاحة ومنسجمة مع القوانين والأنظمة المعمول بها ، ومع القيم والعادات والاتجاهات التي يؤمن بها المجتمع . لأن تحقيق مثل هذا الانسجام يساعد في السيطرة والرقابة على الوقت نتيجة لما تتسم به الأهداف من واقعية وقابلية للتحقيق .
4. أن تكون الأهداف دقيقة ومحددة وقابلة للقياس ، وذلك بهدف تقييم درجة تحققها في نهاية فترة الخطة والتعرف على ما تستغرقه من وقت .
5. أن تكون الأهداف مقبولة لدى جميع العاملين في المنظمة ، ومتماشية مع أهدافهم وقيمهم لكي يشعروا بالارتباط بها ، ولضمان تعاونهم في العمل على تحقيقها . لأن مثل هذا التعاون يتيح توفير واستغلال الوقت ، وتوجيه هذا التوفير للعمل في مجالات أخرى .
6. يجب وضع جدول زمني للأهداف ، بهدف المساعدة في قياس مدى الكفاءة والفعالية في تحقيقها خلال المدة الزمنية المحددة لكل هدف ، والتعرف على كيفية قضاء هذا الوقت ، والأسباب التي أدت إلى هدره .
7. أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها البعض بحيث لا يعيق أو يعرقل هدف ما تحقيق الأهداف الأخرى ، والانسجام في توزيع الوقت المخصص لتحقيق كل منها .

2. **التنظيم :**

التنظيم هو عملية إدارية أساسية تقضي بدراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامها ومسؤولياتها، وأساليب وطرق العمل فيها ، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها ، بأقل كلفة ممكنة وأقصر وقت وأكبر إنتاجية(القضاة ، 2000) .

وترتبط إدارة الوقت بالتنظيم في نواحٍ متعددة منها : تحديد مهام واختصاصات العاملين ، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي وعادل ، وتحديث وتبسيط طرائق وإجراءات العمل المتبعة ، من خلال استبعاد ما هو غير ضروري وإعداد الدراسات التنظيمية اللازمة للعمل (سلامة ، 1988) .

وتظهر أهمية دراسة الوقت في التنظيم من خلال الاعتبارات التالية:

1. إيجاد التفاهم والمحبة والثقة المتبادلة بين المديرين والعمال .
2. الاتجاه إلى التعاون والولاء للجماعات داخل المنظمة .
3. توافق وانسجام أهداف الجماعات مع أهداف المنظمة .
4. توافر المشرفين والقياديين الذين يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة .
5. التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية .
6. تنظيم العمل بين أفراد الجماعة الواحدة بحيث يعرف كل فرد مهامه بدقة .
7. تحقيق التنسيق الكامل بين أجزاء المنظمة .

3. التوجيه :

وهو عبارة عن الزمن الذي يبتدئ فيه القائد بتعليم مرؤوسيه الوجهة الصحيحة والهدف المنشود والطرق الصحيحة لبلوغ الهدف ، هذا وتمارس الإدارة التوجيه من خلال القيادة والإشراف على المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم وتنسيق جهودهم الجماعية من خلال الاتصال الجيد لتوفير المعلومات الصحيحة وبالوقت المناسب لتحقيق الأهداف المطلوبة(وتر ، 1987).

وتظهر أهمية الوقت في التوجيه ، باعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودرايةٍ بتوقيت التوجيه ، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة وبذلك فإن إطالة زمن التوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل والضجر، وهذه الحالة تؤثر على عملية تحقيق الأهداف . ويعد التوجيه ملازماً للتخطيط ، إذ لابد أن يكون الموجه على علم بالتخطيط لكي يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه .

4. الرقابة:

وتعني الرقابة بأن على المدير أن يراعي ويراقب تنفيذ الخطة وتنظيمها من خلال متابعة سجلات العمل اليومي ومقارنتها بالخطة المرسومة في ضوء أهداف العمل الإداري ، فإذا أشارت هذه السجلات إلى أن هناك خللاً أو تقصيراً في التنفيذ ، فإن على المدير اتخاذ الإجراءات التنظيمية اللازمة للتعامل مع مواقع الخلل وتصويبها ومواطن القوة لتعزيزها ، فهي الوسيلة التي عن طريقها تتأكد الإدارة من أن الأهداف تتحقق كما خطط لها ، فالهدف الرئيسي من الرقابة هو كشف الأخطاء وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، إذ أنه إذا لم تكتشف الأخطاء في الزمن المناسب فإنها سوف تزداد وتؤثر في تحقيق الأهداف لذلك فإن عملية الرقابة ترتبط ارتباطاً وثيقاً في التخطيط والوقت ، وكلما كان الكشف عن الأخطاء مبكراً كان الزمن الضائع أقل (القضاة ، 2000) .

العوامل التنظيمية والاجتماعية وإدارة الوقت :

لقد تناولت العديد من الدراسات بعض المتغيرات التنظيمية والاجتماعية وعلاقتها بالوقت وإدارته ، أو دراستها كعوامل مؤثرة في الوقت ، فنجد (مراد ، 1997) قد صنفت هذه العوامل بمجالات مختلفة تتضمن المجال المكتبي ويشمل (إدارة الاجتماعات الرسمية والزيارات الشخصية والمكالمات الهاتفية) ، والمجال المعلوماتي ويشمل (نظام الاتصال ونظام المعلومات) ، والمجال الشخصي ويشمل (التأجيل والتردد في اتخاذ القرارات وضعف الانضباط الذاتي) والمجال الاجتماعي وتمثل بالواسطة .

أما (الكيلاني ، 1995) فقد تناول العوامل التنظيمية والاجتماعية المؤثرة على إدارة الوقت على أساس أن العوامل التنظيمية تشمل (غموض الدور وتفويض السلطة ونظام الاتصال ونظام المعلومات والمتابعة والإشراف) ، وان العوامل الاجتماعية تتضمن (الحلقات الاجتماعية وسياسة الباب المفتوح والواسطة والمحسوبية والمكالمات الهاتفية غير الرسمية والزيارات الشخصية والمجاملات وتقديم الخدمات والعون للآخرين) .

وقد تحدث Mackenzie (ماكينزي ، 2000) عن أكبر مبددات الوقت العشرين وكيفية معالجتها ، ويمكن تصنيف بعضها إلى أسباب تنظيمية تتضمن (التخطيط غير الملائم والتفويض غير الفعال والاجتماعات ونظام الاتصال السيئ والمعلومات الناقصة والسلطة أو المسؤولية المبهمة) ، وأسباب اجتماعية تتضمن (المقاطعات التليفونية والزوار المفاجئون وانعدام التنظيم والفوضى الشخصية وعدم الانضباط الذاتي والعجز عن قول لا والتسويف وترك الأعمال دون إكمالها).

وفي هذه الدراسة تم التطرق إلى بعض المتغيرات التنظيمية والتي تشمل (اللامركزية ونظام المعلومات والتدريب وضغوط العمل) وبعض المتغيرات الاجتماعية والتي تشمل (التنظيم غير الرسمي والمكالمات الهاتفية غير الرسمية والزيارات الشخصية والوساطة والمحسوبية) ويعتقد الباحث أن هذه العوامل التنظيمية والاجتماعية المذكورة قد تكون أهم المعوقات في المؤسسة الأمنية والتي تحول دون استثمار الوقت بشكل جيد ، ولها علاقة بإدارة الوقت ، وسيتم التطرق لهذه العوامل وعلى النحو التالي :

1. **العوامل الاجتماعية** : وتشتمل هذه العوامل على الاختلافات الجوهرية في العادات والتقاليد والمعتقدات التي تسود في المجتمع وتتضمن (الكيلاني، 1995):

أ. المكالمات الهاتفية غير الرسمية : وهي تلك المكالمات الخاصة الصادرة والواردة والتي تهدف إلى مناقشة أمور شخصية لا علاقة لها بنطاق العمل ويقوم بها الشخص أثناء وقت العمل الرسمي .

ب. الزيارات الشخصية : وهي الزيارات التي تكون من قبل الأصدقاء والأقارب ولا يكون الهدف منها مناقشة أمور تخص العمل ، ولكن تكون للتسلية ومناقشة شؤون شخصية معينة على حساب وقت العمل الرسمي .

ج. الوساطة والمحسوبية : وهي تحقيق أهداف واحتياجات أفراد العائلة والأصدقاء والزملاء والمعارف سواء من خلال القسم الذي يرأسه الشخص أو من خلال الأقسام الأخرى بحكم وظيفته وعلاقاته الحميمة مع زملائه

في الأقسام الأخرى ، فيجد البعض نفسه ملزماً لممارسة الوساطة لخدمة أقربائه أو معارفه لكسب رضا الناس وكسب الشهرة بينهم والفوز بمدح وثناء الآخرين له.

د. التنظيم غير الرسمي : وهي مجموعة من الأفراد ، تتكون داخل التنظيم الرسمي ، تنشأ بينهم علاقات تفاهم ومودة ومحبة لتلبية حاجات اجتماعية معينة ، ولا تعتمد هذه العلاقات على المركز الرسمي للشخص أو طبيعة العمل ، فقد تظهر بين رئيس ومرؤوس أو بين المرؤوسين .

2. **المتغيرات التنظيمية** : وهي جميع العوامل الموجودة في البيئة التنظيمية وتهدف إلى السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم ، وتؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد وتشمل :

أ. اللامركزية : وهو عدم تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة أو مستوى إداري واحد ، أو بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي ، والحكم على وجود المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات ، واتباع اللامركزية الإدارية يحقق فوائد عدة من بينها : تفرغ الإدارة العليا للأمور الاستراتيجية بدل الانشغال في التفصيلات ، واتخاذ القرارات دون تباطؤ وفي ميدان العمل ، وتوفر فرصة التعرف على الظروف الخاصة لكل قرار من قبل المطلعين على الموضوع بشكل مباشر ، وتعتبر اللامركزية أسلوباً تحفيزياً وتدريبياً للعاملين حيث يشعرون بأهميتهم من خلال ممارستهم للسلطة واتخاذ القرارات بشكل كلي أو جزئي ، وقد تكون وسيلة مناسبة لتدريبهم على القيام بالمسؤوليات وتحفيزهم لشغل وظائف أهم في المستقبل (القريوتي ، 2000) .

ب. نظام المعلومات : وهو عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب للمديرين لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات (الدهان ، 1992) .

ج. ضغوط العمل : هي المثيرات النفسية والفيزيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف ، وتحـــول دون أداء عملـــه بفعالية ، ويكون للفـــرد ردود فعـــل إزاء هـــذه المثـــيرات تتمثـــل بـــالخوف والاضطراب والارتجاف وزيادة ضغط الدم والارتباك (العديلي ، 1995) .

نشأة جهاز الأمن العام الأردني :

ارتبط نشوء الشرطة الأردنية بتاريخ الأردن ، فبعد الحرب العالمية الأولـــى والمناداة بالشريف الحسين بن علي ملكاً على البلاد العربية ، وبالأمير فيصل ملكاً على سوريا الطبيعية وجزء منها الأردن ، مرت الشرطة الأردنية بخمسة مراحل:

1. المرحلة الأولى :

حيث تكونت الشرطة من نفر ممن اســتمروا بالخدمـــة بعـــد زوال العـــهد العثماني ، وعدد من الأردنيين الذين التحقوا بالأمن العام ، وســـميت هـــذه القـــوة بالشرطة الفيصلية ، وكان هنالك عدد من الحكومات المحلية فـــي شـــرق الأردن وهي : حكومة الكرك ، وحكومة عجلون ، وحكومة السلط ، مع وجود اســـتقلال عشائري للبدو ، وكانت هذه الحكومات تعاني من عدم قدرتها على فرض سـلطتها وهيبتها لضعف أجهزتها الأمنية .

2. المرحلة الثانية :

وكانت بعد دخول الأردن تحت الانتداب البريطاني بموجب معاهدة ســايكس بيكو ، حيث أرسل المندوب السامي في القدس ضابطاً بريطانياً يدعـــى الكـــابتن (برانت) إلى عمان لإعداد قوة عسكرية تساعد على توطيد الأمن في البلاد ، وقـــام بتشكيل السرية الأولى بتاريخ 22 أيلول عام 1920م ، وســـميت بـــالقوة الســـيارة وتألفت من ثلاثين جندياً للمشاة و(70) فارساً ، ومفرزة من الرشاشـــات ، وقـــد أشرف على هذه القوة بعد الكابتن (برانت) الكابتن (بيك) وعلى الرغم مما بذله كل من الكابتن بيك وبرانت إلا أن الأمن العام والنظام ظـــلا مختليـــن فـــي أرجـــاء المعمورة ، ودبت الفوضى وكثر قطاع الطرق .

3. المرحلة الثالثة :

قدوم الأمير عبد الله إلى البلاد عام 1921م ، وإنشاء قوة لغايات حفظ النظام والأمن ، وقد شُكِّلَت على النحو التالي :

1. قوة الدرك وعددها 400 فرد ، وتم توزيعها على مناطق عجلون والبلقاء والكرك .
2. كتيبة الفرسان وعددها 150 فارساً .
3. الكتيبة النظامية وعددها 200 جندياً .
4. قوة الهجانة وهي بمثابة حرس للأمير وعددها 100 هجاناً .

وقامت هذه القوة بمهام حفظ الأمن والنظام ، ولكنها عانت من نقص في المال والتدريب ، وظهر عجزها في مواجهة عصيان ناحية الكورة ، وتحت ضغط الحاجة إلى المال والخبرة في الشؤون الأمنية لجأ الأمير عبد الله إلى طلب العون والمساعدة من بريطانيا لتأمين المال والعدد والتدريب لقوى الأمن الأردنية .

وتمت الموافقة من قبل بريطانيا على أن يكون لممثلهم حق الأشراف على مالية هذه القوات وتحت قيادته المباشرة ، وتم تشكيل الوحدات التالية : ثلاث سرايا من الفرسان ، سريتان من المشاة ، بطارية مدفعية ، سرية رشاشات ، فئة إشارة . وتمكنت هذه القوة من القضاء على المنازعات بين العشائر والسيطرة على الأوضاع في لواء الكورة (العضايلة ، 1985) .

4. المرحلة الرابعة:.

وفيها تم صدور أول قانون ينظم بصورة رسمية قوة الأمن العام ، ويحدد اختصاصاتها وكان ذلك عام 1927م ، حيث تشكلت قوة تعرف بقوة الجيش العربي وتقسم إلى ثلاثة أجزاء هي :

1. شرطة الأرياف: وهم أفراد الشرطة الذين يعينون لمأموريات خارج المدن .
2. شرطة المدن : وهم أفراد الشرطة الذين يعينون للخدمة داخل المدن فقط .
3. موظفو السجون : وهم الأشخاص الذين يعينون داخل السجون المتعددة.

وبقي جهاز الأمن العام جزءاً من الجيش ومرتبطاً بـــه لغايـــة 1956م ، وكـــان يمارس مسؤوليات الأمن العام مساعد لقائد الجيش لشؤون الأمن العام (وزارة الثقافة والإعلام ، 1972).

5. المرحلة الخامسة :

صدر قانون الأمن العام رقم (27) لعام 1956م ، والذي تم بموجبه فصـــــل الأمن العام عن الجيش وإلحاق قواته بوزارة الداخلية ، ثم أنشئت مديريـــة الأمـــن العام ، وعين الزعيم بهجت طبارة مديراً لها ، واشـــــتملت المرحلـــة التأسيســـية النواحي التالية :

1. تشكيل وتنظيم كافة المرتبات من ضباط وضباط صف وأفراد .
2. تأسيس خدمات عامة مستقلة للأمن العـــام مثـــل اللاســـلكي والمشـــاغل والمستودعات والآليات والأسلحة .
3. تأسيس كلية الشرطة الملكية في عمان .
4. تأسيس مدرسة الفرسان في الزرقاء .
5. إعداد موازنة خاصة بالقوى البشرية للأمن العام .
6. إنشاء سرية مجهزة آلياً للطوارئ .

ولم يستمر انفصال الأمن العام عن الجيش طويلاً ، حيث دعت أسباب أمنيـــة ملحة نجمت عن الأحداث التي مرت بها البلاد إلى ربط الأمن العام بالجيش فـــي 25/ 4 / 1957م ، وأصبح جهاز الأمن العام يدار بأشراف قيادة الجيـــش . وبعـــد عام تقريباً من هذا الربط ، وبعد زوال الأسباب التي أوجبته ، صدر القانون رقـــم (29) لسنة 1958م ، وقضى بفصل الأمن العام عن الجيش وربطه مـــرة أخـــرى بوزارة الداخلية ، وأصبحت مديرية الأمن العام مستقلة ، ولها موازنة خاصة بـــها وما زالت كذلك إلى يومنا هذا .

واجبات جهاز الأمن العام الأردني

تتمثل مسؤولية قوات الأمن العام بحفظ النظام العام سواء كان في مراحل ارتباطها بالجيش أو ما بعد انفصالها ، وذلك بموجب المادة الرابعة من قانون الجيش الصادر في عام 1927م (العمرات ، 1996) . واستمرت قوات الأمن العام بممارسة أنشطتها وتنفيذ واجباتها وفقاً لهذا القانون حتى صدور قانون الأمن العلم رقم(38) لسنة 1965 ، والذي نص في مادته الثالثة على أن قوة الأمن العام هيئة نظامية مرتبطة بوزارة الداخلية ، وتتألف من الضباط وضباط الصف والشوطة ، ويتولى قيادتها مدير يعين بإرادة ملكية سامية بناء على تنسيب وزير الداخلية وموافقة مجلس الوزراء ، ونصت المادة الرابعة منه على واجبات قوة الأمن العلم الرئيسية والتي تتضمن (الزعبي ، 1989) :

1. المحافظة على النظام والأمن وحماية الأرواح والأعراض والأموال .
2. منع الجرائم والعمل على اكتشافها وتعقبها ، والقبض على مرتكبيها وتقديمهم للعدالة .
3. إدارة السجون وحراسة السجناء .
4. تنفيذ القوانين والأنظمة والأوامر المشروعة ومعاونة السلطات العامة بتأدية وظائفها وفق أحكام القانون .
5. استلام الأموال غير المطالب بها والتصرف بها وفق أحكام القانون والأنظمة .
6. مراقبة وتنظيم النقل على الطرق .
7. الإشراف على الاجتماعات والمواكب العامة والأماكن العامة .
8. القيام بأية واجبات أخرى تفرضها التشاريع المرعية الإجراء .

الدراســـات السابقـــة

لقد توالت الكتابات حول موضوع الوقت وإدارته وحسن استغلاله ، بداية من عام 1958م ، ثم ظهرت الكثير من الكتب والدراسات والمقالات التي اهتمت بـــهذا المجال ، وسيتم استعراض بعض هذه الدراسات وعلى النحو التالي :

الدراسات العربية :

دراسة قام بها (السالم ، 1989) تحت عنوان : " إدارة الوقت لـــدى مديـــري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية " ، أجراها على ســـتة مديرين وست مديرات لمدارس إلزامية عامة في منطقة عمان . هدفت إلى إبـــراز أهمية الوقت ، والتعرف على كيفية إدارة المديرين والمديرات لوقت العمل اليومي وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بيـــن معـــدل الزمـــن اليومي الذي أمضاه المديرون والمديرات على كل مهمة . والى وجود فـــروق ذات دلالة بين معدل أهمية المهمة بين المديرين والمديرات لصالح المديريـــن ، والـــى وجود ارتباط إيجابي عال بين الزمن الذي أمضاه المديرون والمديرات وبين درجة أهمية المهمة وفقاً لاعتقادهم بأهميتها .

وأجرى (القريوتي وأبو شيخة ، 1991) دراسة بعنوان (إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية : دراسة ميدانية) ، هدفت إلـــى التعـــرف إلى نظرة الموظف الحكومي الأردني للوقت ، وعلى كيفية قضائه لوقـــت العمـــل الرسمي ومدى فعالية إدارته ، وقد تم توزيع (200) استبانة على موظفين في مدينة عمان من مختلف الفئات والمستويات الوظيفية ، يعملون في عشـــر وزارات مـــن وزارات الدولة ، وتوصلت الدراسة إلى أن ما يزيد على (22%) من وقت العمـــل الرسمي ينفق في أعمال شخصية ، وان إجمالي تكلفة الوقت الضائع لا تقل عـــن مائة مليون دينار سنوياً ، وكشفت الدراسة عن وجود خلل ظاهر في توزيع وقـــت العمل الرسمي على الأنشطة والمهام بما لا يدعم مسير التطوير الإداري المنشود .

ودراسة (الكيلاني ، 1995) بعنوان (كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتـــاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن) – اســـتهدفت (131) فـــرداً

يعملون كمديرين ومساعدي مديرين في أقسام الإنتاج في الشركات موضوع الدراسة – إلى وجود معوقات اجتماعية تشمل (الحلقات الاجتماعية والوساطة والمحسوبية ، وتقديم الخدمة والمساعدة للآخرين ، والزيارات الشخصية ، وسياسة الباب المفتوح) ، ومعوقات تنظيمية تشمل (غموض الدور ، وضعف تفويض السلطة ، وضعف أنظمة الاتصالات والمعلومات وضعف الطرق المتبعة في عملية المتابعة والإشراف) ، والتي تحول دون استفادة أفراد عينة الدراسة من وقتهم بالشكل المطلوب ، وأشارت هذه الدراسة إلى وجود هدر في وقت الدوام الرسمي لإنجاز أعمال ذات طابع شخصي مثل: قراءة الصحف ، وشرب الشاي والقهوة ، واستقبال الأصدقاء والزوار غير الرسميين ، وان المدير يصرف ساعتين يومياً في أعمال خاصة ليس لها علاقة بالعمل الرسمي مما يزيد من التكلفة المالية والاقتصادية ، ويؤدي إلى ضياع الإنتاج وعدم تنفيذ الخطة المرسومة ، وبالتالي يؤثر على إنتاجية المؤسسة .

وأجرى خضرا والفاعوري (Khadra and Faouri, 1995) دراسة مقارنة بين المديرين في الإدارة الوسطى في القطاعين العام والخاص في الأردن من حيث نظرتهم لإدارة الوقت ، والمقارنة بينهم من حيث أيهم أكثر فاعلية في إدارة الوقت والتعرف على أهم العوامل المؤدية لضياع الوقت الرسمي ومعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية على كيفية استغلال الوقت ، وذلك من خلال عينة تكونت من (385) مديراً ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري الإدارة الوسطى في القطاع الخاص لديهم القدرة على استغلال الوقت في النشاطات الإنتاجية أكثر من مديري الإدارة الوسطى في القطاع العام وإلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية للمتغيرات المستقلة ، وهي الخصائص الديمغرافية على فعالية الوقت ، وأن هنالك عوامل مشتركة بين القطاعين فيما يخص مضيعات الوقت .

ودراسة قام بها (غرايبة ، 1995) بعنوان (أهمية الوقت وإدارته من المنظورين الوضعي والإسلامي : دراسة مقارنة) ، هدفت إلى التعرف على أهمية الوقت وإدارته من المنظورين الوضعي والإسلامي ، ثم المقارنة بينهما لبيان أوجه التشابه والاختلاف ، وتوصلت الدراسة إلى أن الوقت اصبح عنصراً

ضياع وقت المديرين واستغلالهم لهذا الوقت أثناء ساعات العمل الرسمي ضمن مجالات إدارة الوقت الخمسة الرئيسية (المجال المكتبي التنظيمي ، المعلوماتي الشخصي ، الاجتماعي) ، كذلك التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (الجنس العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة نطاق الأشراف) على هذه المجالات وخلُصت هذه الدراسة إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تمثل اتجاهاً إيجابياً نحو إدارة الوقت ، وأنه لا توجد علاقة ذات دلاله إحصائية بين مجالات الدراسة والمتغيرات الشخصية .

دراسة قام بها (القضاة ، 2000) بعنوان (إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى (مديرو الدوائر ، رؤساء الأقسام ، رؤساء الشعب) في قطاع المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان ، وذلك من خلال مجالات إدارة الوقت الستة الرئيسية وهي (التخطيط والتنظيم والتفويض والرقابة والحوافز ومجال القيم الشخصية) ، والتعرف على اثر المتغيرات الشخصية والاجتماعية وهي (نوع القطاع الذي يعمل فيه أفراد العينة وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، والجنس ، والحالة الاجتماعية ، والفئة العمرية) باعتبارها متغيرات مستقلة على المتغير التابع وهو إدارة الوقت وتوصلت الدراسة إلى أن للعاملين في مستشفيات القطاع الصحي الأردني اتجاهات متوسطة نحو إدارة واستغلال وقت الدوام الرسمي . وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وهي (نوع القطاع ، وسنوات الخبرة ، والعمر) وبين معدل هدر وقت العمل الرسمي ، وأظهرت الدراسة أن العاملين في قطاع المستشفيات الخاصة اكثر إيجابية في اتجاهاتهم نحو إدارة واستغلال وقت العمل الرسمي من العاملين في قطاع المستشفيات العامة وإن ما نسبته (20%) من وقت الدوام الرسمي يذهب هدراً في قطاع المستشفيات الأردنية .

وأشارت دراسة (عودة ، 2000) تحت عنوان (كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية : الاتجاهات والعوامل المؤثرة) إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تمثل اتجاهاً إيجابيا نحو أهمية إدارة الوقت ، وان للمتغيرات

الاجتماعية (الحلقات الاجتماعية ، والوساطة والمحسوبية ، وسياسة الباب المفتوح والمكالمات الهاتفية غير الرسمية ، والزيـــارات الشـــخصية ، والأعمـــال غـــير الرسمية) ، والمتغيرات التنظيمية (غموض الدور ، وتفويض الســـلطة ، ونظـــام الاتصال ، ونظام المعلومات ، والمتابعة والإشراف) تأثيراً ذا دلالة إحصائية على إدارة الوقت ، في حين انه لم يكن للمتغـــيرات الشـــخصية (العمـــر ، والجنـــس والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة الإدارية ، والحالة الاجتماعية ، وبلد الدراســـة للمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة كمدير فرع ، وعدد المرؤوسين) تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة الوقت .

وقد أجرى (عربيات ، 2001) دراسة بعنوان (واقـــع إدارة الوقـــت لـــدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن) استهدفت التعرف علـــى واقـــع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن من خلال الكشف عن الوقت الضائع وفقاً لمجالات ضياعه بالدقائق لكل موظف يومياً ، وبيـــان علاقـــة ذلـــك بمتغيري المسمى الوظيفي والجنس ، وقد أظهرت النتائج أن وقت العمل الفعلـــي المتاح في الوزارة هو (90300) دقيقة سنوياً ، وأن موظفي الوزارة يهدرون مـــا نسبته (51.3%) من وقت الدوام الرسمي يوميـــاً ، منـــها (3%) علـــى التـــأخير الصباحي ، و(9.3%) على عدم الانضباط المسائي ، و(11%)علـــى المغـــادرات الخاصة ، و(76.7%) وهم في داخل الوزارة .

كذلك أجرى (العريني ، 2002) دراسة بعنوان (عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها) ، هدفـــت إلـــى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى هدر الوقت المخصص للعملية التعليميـــة في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها في مدينة الرياض وأشارت هـــذه الدراسة إلى أن العوامل المضيعة للوقت من وجهة نظر أفراد العينة هـــي علـــى الترتيب : عدم وجود بديل فوري للمعلم الذي يغيب بصـــورة مفاجئـــة وطويلـــة وعدم استغلال حصة النشاط بالشكل المناسب ، وإقامة الدورات التدريبية للمعلمين خارج المدرسة أثناء الدوام الرسمي . ومن أهم توصيات هذه الدراســـة : تنميـــة النظرة إلى استثمار الوقت في الميدان الـــتربوي وعقـــد الـــدورات التدريبيـــة

للمشرفين التربويين ومديري المدارس والمعلمين والطلاب حول إدارة الوقت واستثماره ، وتضمين بعض مقررات الطلاب في كافة المراحل موضوعات عن أهمية إدارة الوقت واستثماره .

ودراسة (العضايلة ، 2002) وهي بعنوان (إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري) ، هدفت إلى التعرف على استخدامات الوقت لدى العاملين من مستوى الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري ، وكيفية قضائهم للوقت في النشاطات المختلفة أثناء الدوام الرسمي، ومن ضمنها مضيعات الوقت وكلفته ، وأظهرت النتائج إلى أن (77.6%) من وقت الموظف القطري يقضيه في نشاطات رسمية أثناء الدوام الرسمي ، وأن (22.4%) من هذا الوقت يضيع في أعمال خاصة ليس لها علاقة بالنشاطات الرسمة وأشارت نتائج الدراسة كذلك إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة وهي المنصب الوظيفي ، والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية والعمر في فعالية العاملين في إدارة الوقت .

الدراسات الأجنبية :

أجرى كليباك ودانيال (Klepak and Danial, 1964) دراسة مسحية في عدة منظمات في الولايات المتحدة الأمريكية ، وتكونت عينة الدراسة من (180) مديراً وخلُصت هذه الدراسة إلى أن المديرين يقضون (12%) من وقتهم في مقابلة مرؤوسيهم وزملائهم ومستشاريهم ، و(5%) للتأكيد على فعالية الأداء ، و(2%) في النشاطات الخاصة ، و(4%) في المراسلات الروتينية ، و(15%) في المراسلات الشخصية ، و(30%) في المكالمات الهاتفية ، و(32%) في نشاطات العمل الهامة ، وأبرزت كذلك نتائج الدراسة أنه مهما حاول المدير تنظيم وقته إلا أن هنالك أعمالاً تطرأ فجأة تتطلب اتصالاً ومقابلات وتوجيهات .

كما أجرى كليمر وسنيدر (Klemer and Snyder, 1972) دراسة هدفت إلى معرفة قياس الوقت المكرس للاتصالات من قبل الموظفين أثناء أدائهم لوظائفهم من مجموع الوقت الكلي المخصص للعمل ، وقد كانت أداة الدراسة بطريقتين الاستبانة والملاحظة الشخصية ، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة ترتفع

لديهم نسبة الوقت المخصص للمقابلات الشخصية وجهاً لوجه وأن ما لا يقل عن (70%) من وقت المدير يقضيه في أجراء المكالمات الهاتفية .

ودراسة (Alexander Hamilton Institutte, 1978) ، حيث أجرى معهد Alexander Hamilton دراسة بعنوان " كيف تسيطر على وقتك؟" وخلُصت هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأمور الواجب على المدير إتباعها لإدارة وقته بشكل مناسب ، وهي : تنظيم مفكرة لتسجيل الفعاليات المختلفة بصورة شهرية والاهتمام بقيمة الوقت .

كذلك دراسة ستيورت (Stewart, 1988) هدفت إلى التعرف على كيفية توزيع المدير لوقته ، واستخدمت هذه الدراسة عينة تكونت من (160) مديراً في بريطانيا ، وخلُصت هذه الدراسة إلى أن المدير البريطاني يقضي (35%) من وقته في أعمال ورقية ، و(42%) من وقت العمل في مناقشات غير رسمية و(7%) في أعمال اللجان والاجتماعات ، و(6%) في مكالمات هاتفية ، و(6%) في زيارات مفاجئة لمواقع العمل ، و(4%) في مقابلات خاصة .

ودراسة ثيبيلت (Thibeault, 1990) بعنوان استراتيجيات إدارة الوقت الفعالة حيث شملت هذه الاستراتيجيات بعض الأهداف وتحديد أولويات المهام وتفويض الصلاحيات ، وتوفير الوقت للحصول على المعلومات ، وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة ترتيب المهام حسب أولوياتها ، وتفويض الصلاحيات والإطلاع المستمر على أوراق العمل ، وإمكانية التخفيف من مشكلات إدارة الوقت وذلك بإشراك المديرين في وضع الحلول المناسبة لها وحضور الندوات وورشات العمل التي تركز على التنظيم .

كذلك أجرى (Guoging and Yonzin, 2000) دراسة هدفت إلى التعرف على الاختلافات في كفاءة إدارة الوقت لدى المدير تعزى للجنس ، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تكونت من (170) مديراً ومديرةً في الصين (126) منهم ذكوراً و(44) منهم إناثاً ، وخلُصت هذه الدراسة إلى أن الإناث أقل كفاءة في إدارة الوقت من الذكور ، وأن ساعات العمل الأسبوعية للذكور أكثر من ساعات العمل الأسبوعية للإناث ، وانه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث

بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت العمل الرسمي ، حيث أن كلا الجنسين يشترك بهذه العوامل .

ودراسة بويلوك (Poillock, 2001) بعنوان " خمس عشرة طريقة لإدارة وقتك بشكل أفضل" وهي بمثابة دليل للعاملين لإدارة وقتهم ، وكيف يكونوا منتجين ويجدولوا وقتهم ، ويحددوا الأهداف المرجوة ، وكيف يتغلبوا على التأجيل ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

1. وضع الأهداف كتابةً وتحديد الأولويات .
2. التركيز على الأهداف وليس على النشاطات .
3. وضع هدف واحد يومياً والعمل على تحقيقه .
4. تعديل جميع النشاطات التي تقوم بها إذا لم تحقق أهدافاً .
5. أن تعمل على كسب وقت واحد شهرياً على الأقل من الأوقات المضاعة .
6. وضع خطة عمل يومية .
7. جدولة الأعمال اليومية وإنجاز الأكثر أهمية منها .
8. تحديد وقت لكل مهمة تقع على عاتقنا .
9. إنهاء العمل الذي نبدأ به وعدم القفز من عمل إلى آخر .
10. تحديد وقت للاسترخاء والترفيه .

ودراسة ياجر (Yager , 2002) وهي بعنوان (حول الوقت) وتهدف إلى تشجيع المديرين لإدارة أوقاتهم بحكمة ، لكي يستجيبوا لطلبات الزبائن وتوضح هذه الدراسة أن الطريقة التي من خلالها يستطيع مدير الوقت الناجح أن يصنع قراراً فعلياً هو القيام بإعطاء الأولويات للأعمال وضرورة وضع مواعيد محددة لإنجاز أي مهمة ، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار أن الوقت مساوٍ للمال .

وبنظرة متعمقة فاحصة لدى استعراض الدراسات السابقة حول إدارة الوقت يتبيّن أنها احتوت على بيئات وقطاعات ومستويات إدارية مختلفة ، ومناهج وأساليب بحث متنوعة ، ولكنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة وهي تأكيد أهمية إدارة الوقت وحسن استغلاله ، وان الوقت مورد نادر وثمين لا يمكن تعويضه أو

إحلاله ، وان الوقت هو المال ، فكما نخطط للنقود التي في جيوبنا كيف نصرفـــها دون تقتير أو إسراف ، علينا أن نخطط لساعات يومنا كيف ننجز من خلالها مـــا هو مطلوب منا دون مماطلة أو تسويف .

فنرى من خلال الدراسات آنفة الذكر أن بعضها قد تناول مضيعات الوقـــت وتكلفة الوقت الضائع ، في حين أن بعضها الآخر قد تنـــاول الآراء والاتجاهـــات الفردية نحو استغلال الوقت بفاعلية ، وأشارت بعض الدراسات إلى أثر المتغيرات الاجتماعية والتي تشمل (الحلقات الاجتماعية ، والوساطة والمحسوبية ، وسياســـة الباب المفتوح ، والمكالمات الهاتفية غـــير الرســمية ، والزيـــارات الشـــخصية والأعمال غير الرسمية) ، والمتغيرات التنظيمية والتي تشمل (غمـــوض الـــدور وتفويض السلطة ، ونظام الاتصال ، ونظام المعلومات ، والمتابعـــة والإشـــراف) نحو إدارة الوقت .

وركزت معظم الدراسات في مجملها على أهميه الوقـــت وكيفيـــة اســـتغلاله وضرورة التعرف على الأساليب الفعالة لإدارة الوقت ، والانتباه والوعـــي إلـــى المجالات التي تؤدي إلى ضياع الوقـــت مثـــل الاجتماعـــات غـــير الضروريـــة والأعمال الروتينية ، والمقاطعات أثناء العمل ، وضعـــف التفويـــض والتخطيـــط وغموض الدور ، وضعف نظام الاتصـــال والمعلومـــات ، وضعـــف المتابعـــة والإشراف ، والحلقـــات الاجتماعيـــة ، والوســـاطة والمحســـوبية ، والزيـــارات الشخصية.

أما هذه الدراسة التي نحن بصددها فقد تناولت إحدى المؤسسات الأمنية وهـو جهاز الأمن العام الأردني ، وقد لوحظ أن المؤسسات الأمنية تفتقر للدراسات فـــي هذا المجال وهي بأمس الحاجة لها ، لكي تستفيد منها وتتحسس مواطـــن ضعفـــها لمعالجتها والتخلص منها ، ومواطن قوتها لتعزيزها والمحافظة عليـــها ، كمـــا أن الكثير من الدراسات تناولت جانباً واحداً للتركيز عليه ، فقد جاءت بعـــض هـــذه الدراسات مركزة على بيان حجم الوقت الضائع وتكلفته ، أو أهمية الوقت بشـــكل عام ، أو لبيان علاقة بعض المتغـــيرات (كـــالمتغيرات التنظيميـــة والاجتماعيـــة والديمغرافية) وإدارة الوقت . أما هذه الدراسة فقد جاءت متكاملة لتتناول العديـــد

من الجوانب في نفس الوقت والتي تتضمن بيان العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والاجتماعية والديمغرافية وإدارة الوقت ، ومعرفة حجم الوقت الضائع بسبب القيام بالأعمال الشخصية أثناء ساعات الدوام الرسمي ، بالإضافة إلى أنها تناولت بعض العوامل التنظيمية والاجتماعية والتي لم تتطرق لها الدراسات السابقة بالرغم من أهميتها مثل (اللامركزية والتدريب) كعوامل تنظيمية و(التنظيم غير الرسمي) كعوامل اجتماعية .

ومع هذا فانه لا بد من المضي قدماً نحو المزيد من الدراسات في مجال إدارة الوقت لنشر الوعي الكامل حول الوقت وإدارته ، ولكشف النقاب عن مجالات أخرى يضيع فيها الوقت دون فائدة ، ووضع أساليب حديثة فعالة لإدارة الوقت بشكل جيد .

أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما أهمية الوقت بشكل عام من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ؟
2. ما أهم مضيعات الوقت الرسمي وحجمها لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين المتغيرات الاجتماعية (التنظيم غير الرسمي ، والوساطة والمحسوبية ، والمكالمات الهاتفية غير الرسمية ، والزيارات الشخصية) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني .

الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α ≥ 0.01) بيــن المتغيرات التنظيمية (اللامركزية ونظام المعلومـــات ، والتدريـــب ، وضغـــوط العمل) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابـــة) لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني .

الفرضية الثالثة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α ≥ 0.01) بيــن المتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية ، والرتبة ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية والإقامة من مكان العمل) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعـــددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العـــام الأردني .

متغيرات الدراسة :

1. إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ويتضمـــن المجالات التالية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة .
2. المتغيرات التنظيمية وتشمل : اللامركزية ، نظـــام المعلومـــات التدريـــب ضغوط العمل .
3. المتغيرات الاجتماعية وتشـــمل :التنظيـــم غـــير الرســـمي ، الوســـاطة والمحسوبية ، المكالمات الهاتفية غير الرسمية ، الزيارات الشخصية.
4. المتغيرات الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة وتشمل : الفئة العمرية والرتبة والمؤهل العلمي ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية والإقامة من مكان العمل .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1. عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في كافة وحـــدات جـــهاز الأمن العام الأردني والبالغ عددهم (618) ضابطاً ، تراوحت رتبهم مـــن مـــلازم ثاني إلى مقدم ، موزعين على (29) إدارة داخل محافظة العاصمة و(13) مديريـــة شرطة في كافة محافظات المملكة ، بالإضافة إلى أكاديمية الشرطة الملكية وكليـــة العلوم الشرطية والمعهد المروري الأردني ، حسب إحصائيـــات إدارة التخطيـــط والتنظيم لمديرية الأمن العام للعام 2003 م .

وقد تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراســـة ، وبلـــغ عـــدد الاستبانات المعادة (513) استبانة أي بنسبة (83%) من حجم المجتمـــع ، وهـــذه شكلت عينة الدراسة ، فيما تم استبعاد (24) استبانة منها لوجود نقص فـــي تعبئـــة البيانات وعدم الإجابة عن بعض الفقرات ، أي بنسبة (3.8%) من عدد الاستبانات الموزعة ، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليـــل (489) اســـتبانة ، أي بنسبة (79%) من حجم مجتمع الدراسة .

2. أداة الدراسة :

لأغراض هذه الدراسة تم تطوير إستبانة خاصة من خلال الاطـــلاع علـــى الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة (إدارة الوقت) ، وعلى الدراســـات الســـابقة ورأي لجنة المحكمين . تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء يتضمـــن الجـــزء الأول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الفئـــة العمريـــة ، الرتبـــة المؤهل العلمي ، مدة الخدمة في جهاز الأمن العام ، الحالة الاجتماعية ، الإقامـــة من مكان العمل) .

واحتوى الجزء الثاني على (60) فقرة تتعلق بمتغيرات الدراسة يستجيب لها الفرد ببيان درجة تقويمه لمدى توافر مضمون هذه الفقرة وفق مقيـــاس ليكـــرت

الخماسي : موافق بشدة ، موافق ، لا ادري ، غير موافق غير موافـــق بشـــدة لتأخذ درجات : (5) ، (4) ، (3) ، (2) ، (1) على التوالـــــي . وهـــذه الفقـــرات موزعة على متغيرات الدراسة على النحو التالي :

1. إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ويتضمـــــن الأبعاد التالية :
   أ. التخطيط ويقاس من خلال الفقرات التالية : (3،7،11،33،47)
   ب. التنظيم ويقاس من خلال الفقرات التالية : (13،22،29،51)
   ج. التوجيه ويقاس من خلال الفقرات التالية:(4،9،14،25،35،46،57)
   د. الرقابة وتقاس من خلال الفقرات التالية:(17،26،31،39،43،59)
2. **المتغيرات التنظيمية وتشمل :**
   أ. اللامركزية وتقاس من خلال الفقرات التالية : ،24،36،42)
   ب. نظام المعلومات ويقاس من خلال الفقرات التالية:(27،45،52،54)
   ج. التدريب ويقاس من خلال الفقرات التالية : (30،34،48)
   د. ضغوط العمل ويقاس من خلال الفقرات ذوات الأرقام التالية: (49،53،58،60)
3. **المتغيرات الاجتماعية وتشمل :**
   أ. التنظيم غير الرســـمي ويقاس من خلال الفقرات التالية: (2،8،19،28،37)
   ب. الوساطة والمحسوبية وتقاس من خلال الفقرات التالية : (6،12،23،41،55)
   ج. المكالمات الهاتفية غير الرسمية وتقاس من خلال الفقرات التالية : (38،44،50،56)
   د. الزيارات الشخصية وتقاس من خلال الفقرات التالية : (16،21،32،40)

4. المتغيرات الديمغرافية وتشمل : (الفئة العمرية ، الرتبة ، المؤهل العلمي مدة الخدمة في جهاز الأمن العام ، الحالة الاجتماعية ، الإقامة من مكان العمل) .

5. أهمية الوقت بشكل عام وتقاس من خلال الفقرات ذوات الأرقام التالية : (20،15،10،5،1)

أما الجزء الثالث من الاستبانة فهو مضيعات الوقت وقد اشتمل على (8) فقرات تمثل النشاطات الشخصية والتي لا تخص العمل الرسمي وتعد من مضيعات الوقت الرسمي ويقوم بها أفراد العينة ، ومتوسط المدة التي تحتاجها هذه النشاطات .

3. صدق الأداة :

للتحقق من صدق الإستبانة تم عرضها على (12) محكماً من الأساتذة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية وكلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة . وطلب إليهم إعطاء آرائهم حول الإستبانة من حيث درجة مناسبة الفقرة للمجال ودرجة انتمائها له ودرجة وضوح الصياغة . وإعطاء آرائهم حول الإضافة أو الحذف أو التعديل في فقرات الاستبانة ، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على موافقة (9) من المحكمين الإثني عشر. وتم تعديل الإستبانة بناءً على ذلك لتخرج في صورتها النهائية (الملحق رقم1) .

كما تم توزيع الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (40) رئيس قسم ، وذلك للتعرف على مدى فهم أفراد العينة لفقرات الاستبانة ودرجة وضوحها وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على الملاحظات الواردة .

4. ثبات الاستبانة :

تم تقدير ثبات الاستبانة من خلال إيجاد معامل الثبات على عينة الدراسة كاملة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لفقرات كل متغير على حده وللإستبانة ككل . ليبين مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة بعضها مع بعض وبالتالي

تقدير ثبات الإستبانة. ويشير جدول رقم (1) إلى نتائج اختبار كرونباخ ألفـــا لأداة الدراسة .

جدول رقم (1)

نتائج اختبار كرونباخ ألفا لأداة الدراسة

اسم المتغير	قيمة ألفا
إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة	0.83
العوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية	0.81
الاستبانة كاملة	0.91

ونلاحظ من الجدول أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة قـــد بلـــغ (0.91) وهي قيمة مناسبة لأغراض الدراسة .

5. إجراءات التطبيق :

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد العينة ، تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة باتباع طريقتين:

1. توزيع الاستبانة بشكل مباشر على رؤساء الأقسام العاملين في الوحدات التي كان بالإمكان الوصول إليها ، ومقابلتهم وتوضيح التعليمات لـــهم شـــفوياً ، وطلب استجابتهم على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية ، والإجابة عـــن بعض الاستفسارات الموجهة من قبلهم .
2. الاستعانة ببعض الزملاء العاملين في الوحدات المختلفة في جـــهاز الأمـــن العام لتوزيع الاستبانات ، وذلك من خلال تزويدهم بالعدد المناســـب منـــها ليتم توزيعها على أفراد العينة في الوحدات التي يعملون بها ، وللتأكد مـــن صدق وسلامة عملية التوزيع تم متابعتها عن طريق الهاتف .

وقد تم إرفاق مغلف مع كل استبانة ليتمكن المستجيب من اخذ الوقت اللازم للإجابة عن فقرات الاستبانة من ناحية ولتوخي السرية والموضوعية التامة من ناحية أخرى ، ومن ثم إرسالها بالبريد العسكري .

المعالجة الإحصائية :

1. للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أهمية الوقت وحجم الوقت الضائع لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني .
2. لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام معامل ارتباط كيندال تاو (Kendall) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (إدارة الوقت) بمجالاتها المتعددة وذلك لجميع الفرضيات .

الفصل الرابع

عرض النتائـــج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقـة بيـن المتغـيرات التنظيميـة والاجتماعية والديمغرافية وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العـام الأردني ، ومعرفة حجم الوقت الضائع من يوم العمـل الرسـمي فـي الأعمـال الشخصية لديهم . وسيتم في هذا الفصل عرض النتائج من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وعلى النحو التالي :

أولا. خصائص العينة :

يشير الجدول رقم (2) إلى توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافيـة (العمر ، والرتبة ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمـة ، والحالـة الاجتماعيـة والإقامة من مكان العمل) ويلاحظ من خلال هذا الجدول أن (50%) مـن أفـراد العينة تتراوح أعمارهم بين (33–39) سنة ، في حين شكلت الفئة العمريـة مـن (26–32) ما نسبته (14%) ، وشكلت الفئة العمرية مـن (40–46) مـا نسـبته (34%) ، أما الفئة العمرية (46) فأكثر فقد بلغت (1%) وهي نتيجة منطقية كـون الذين ينتمون إلى هذه الفئة العمرية (46) فأكثر يكونوا في رتبة تؤهلهم إلى استلام مهام أكبر من رئاسة قسم .

أما بالنسبة للرتبة فقد وجد أن ما نسبته (42%) من أفراد الدراسة برتبة رائـد و(40%) برتبة نقيب ، أما الذين برتبة ملازم أول فما دون فقد بلغت نسبتهم (9%) في حين كانت نسبة الذين برتبة مقدم فأكثر(4%) ، وبذلك فأن أعلى نسبة كـانت لرتبة رائد ، وهذه نتيجة مطابقة لأعلى نسبة للفئة العمرية وهي(33–39) والتـي بلغت (50%) كون رتبة رائد تنتمي لهذه الفئة العمرية .

كما أشار الجدول أيضا إلى أن حملة درجة البكالوريوس قد بلغـت (70%) وحملة شهادة الدراسات العليا بلغ (4%) ، وحملة شهادة الدبلوم (13%) . ويعـزى ارتفاع نسبة المتعلمين بين رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام إلى أن أهم مصدر

لتزويد جهاز الأمن العام بالضباط هو جامعة مؤتة –الجناح العسكري كذلك بلغت نسبة حملة الثانوية العامة فما دون (13%) .

جدول رقم(2)

الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

المتغيرات الديمغرافية		التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	من (26-32) سنة	70	%14.3
	من (33-39) سنة	247	%50.5
	من (40-46) سنة	167	%34.2
	اكثر من (47) سنة	5	%1.0
الرتبة	ملازم أول فما دون	46	%9.4
	نقيب	195	%39.9
	رائد	206	%42.1
	مقدم فما فوق	42	%8.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	66	%13.5
	دبلوم	62	%12.7
	بكالوريوس	342	%69.9
	دراسات عليا	19	%3.9
مدة الخدمة في جهاز الأمن العام	(10) سنوات فأقل	11	%2.2
	من (11-15) سنة	212	%43.4
	من (16-20) سنة	204	%41.7
	من (21-25) سنة	50	%10.2
	اكثر من (25) سنة	12	%2.5
الحالة الاجتماعية	أعزب	23	%4.7
	متزوج	466	%95.3
الإقامة من مكان العمل	(30)كم فأقل	193	%39.5
	من (31-60) كم	102	%20.9
	من (61-120) كم	93	%19.0
	اكثر من (120) كم	101	%20.6

أما فيما يتعلق بسنوات الخدمة فقد بلغت النسبة الكبرى (43%) لأفراد الدراسة الذين تتروح سنوات خدمتهم من (11-15) سنة ، وهي قيمة منطقية

مطابقة لما تم الإشارة إليه سابقا بخصوص الرتبة والفئة العمرية ، حيث أن رتبة رائد والتي كانت الأعلى نسبتها بين الرتب الأخرى تنتمي إلى الفئة (11–15) من سنوات الخدمة والتي كانت الأعلى من بين فئات سنوات الخدمة ، وتنتمي هذه الفئة على الأغلب إلى الفئة العمرية من (33 ــ 39) سنة والتي كانت الأعلى من بين الفئات العمرية الأخرى . وقد شكلت كذلك سنوات الخدمة من (16–20) سنة ما نسبته (42%) ومن (21–25) سنة ما نسبته (15.2%) ، في حين أن أفراد الدراسة الذين بلغت سنوات خدمتهم (10 سنوات فأقل) قد بلغت (2%) أما الذين بلغت سنوات خدمتهم 25سنة فأكثر قد بلغت (2%).

أما الحالة الاجتماعية لإفراد الدراسة ، فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة متزوجون ، حيث بلغت نسبتهم (95%) بينما كانت نسبة غير المتزوجين (5%) فقط .

وفيما يتعلق بالإقامة من مكان العمل ، فيشير الجدول المذكور إلى أن (40%) من أفراد العينة يقطنون بالقرب من مكان عملهم ويبتعدون (30) كم فأقل من مكان العمل ، ويعود ذلك إلى سياسة جهاز الأمن العام والهادفة لتأمين الإسكان الوظيفي لمنتسبيه في جميع مناطق المملكة . في حين بلغت ما نسبته (21%) ممن يقيمون على بعد (31–60) كم من مكان العمل ، و(19%) على بعد (61–120) كم ، وكان ما نسبته (21%) من أفراد العينة يقيمون على بعد أكثر من (120) كم من مكان العمل .

ثانيا. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

أ. سؤال الدراسة الأول :

" ما أهمية الوقت بشكل عام من وجهة نظر رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام في الأردني ؟ "

يشير الجدول رقم (3) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة والبالغ نسبتهم العامة (92%) لديهم اتجاهات إيجابية فيما يتعلق بأهمية الوقت وبشكل عام ، حيث أن ما نسبته (82%) من أفراد الدراسة كان الوقت عندهم مساو للمال ، و(98%) يهتمون كثيرا بالانضباط في العمل ، في حين أن ما نسبته (95%) من أفراد عينة الدراسة اعتبروا أن حسن استغلال الوقت مهارة من المهارات الأساسية التي يتوجب على رئيس القسم أن يطورها .

جدول رقم (3)

التكرارات والنسب المئوية لفئة الموافقون لبعد أهمية الوقت بشكل عام لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني

رقم الفقرة	نص الفقرة	درجة الموافقة: موافق وموافق بشدة - العدد	النسبة المئوية
1	الوقت عندي مساو للمال	399	%81.6
5	أهتم كثيرا بالانضباط في العمل	480	%98.2
10	حسن استغلال الوقت مهارة من المهارات التي يتوجب على رئيس القسم أن يطورها	467	%95.5
15	الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية	472	%96.5
20	الاستخدام السليم للوقت يبين الفرق بين الإنجاز والفشل	443	%90.6
	المتوسط العام الكلي		%92.48

ويرى (96%) من أفراد عينة الدراسة أن الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية ، وأشار أيضا الجدول إلى أن (91%) من أفراد عينة الدراسة يرون أن الاستخدام السليم للوقت يبين الفرق بين الإنجاز والفشل ، وهذه النتيجة تشير إلى حرص أفراد عينة الدراسة على الاهتمام بالوقت وحسن إدارته .

ب. سؤال الدراسة الثاني :

" ما أهم مضيعات الوقت الرسمي وحجمها لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ؟ "

يبين جدول رقم(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمدة التي تحتاجها الأنشطة الشخصية أثناء ساعات الدوام الرسمي وترتيب هذه الأنشطة وفقا للمدة التي يحتاجها كل نشاط ، حيث أشار الجدول إلى أن الفقرة الخاصة بالجلوس دون عمل بانتظار نهاية الدوام حصلت على أعلى معدل لإضاعة وقت الدوام الرسمي وبلغت (14.9) دقيقة من يوم العمل الرسمي ، في حين أن احتساء المرطبات والقهوة والشاي احتلت المرتبة الثانية وبواقع (11.6) دقيقة ، أما إنجاز الأعمال الخاصة والتسوق للبيت فكانت في المرتبة الثالثة وبواقع (11.1) دقيقة من يوم العمل الرسمي ، يلي ذلك الاطلاع على الصحف اليومية والمجلات (8.9) دقيقة ، واستخدام الهاتف لقضاء مصالح خاصة (7.4) دقيقة ، والتأخر في الوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد (4.1) دقيقة ، والمغادرة قبل انتهاء الدوام الرسمي (3.4) دقيقة ، ومرافقة الأقارب والأصدقاء لإنجاز معاملاتهم داخل القسم الذي اعمل به (3.2) دقيقة من يوم العمل الرسمي .

وأشار الجدول رقم (4) إلى أن مجموع الوقت الضائع لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني بسبب القيام بالأعمال الشخصية أثناء ساعات الدوام الرسمي قد بلغ (64.6) دقيقة / يوم . وبذلك فان نسبة حجم الوقت الضائع في

جهاز الأمن العام بسبب القيام بالأعمال الشخصية هي (17%) من ساعات العمل الأسبوعية*.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمضيعات الشخصية وترتيبها

الرقم	نوع النشاط	متوسط المدة بالدقيقة	الانحراف المعياري	الترتيب
1	احتساء المرطبات والقهوة والشاي	11.6	10.7	2
2	الاطلاع على الصحف اليومية والمجلات	8.9	11.4	4
3	مرافقة الأقارب والأصدقاء لإنجاز معاملاتهم داخل القسم الذي اعمل به	3.2	8.8	8
4	استخدام الهاتف لقضاء مصالح خاصة	7.4	9.9	5
5	الجلوس دون عمل بانتظار نهاية الدوام	14.9	33	1
6	التأخر في الوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد	4.1	11.7	6
7	المغادرة قبل انتهاء الدوام الرسمي	3.4	11.5	7
8	إنجاز الأعمال الخاصة والتسوق للبيت	11.1	25.8	3
	المجموع	64.6		

* عدد ساعات يوم العمل الرسمي في جهاز الأمن العام هي (7) ساعات لأيام (الأحد والاثنين والثلاثاء والأربعاء) و(5) ساعات ليومي (السبت والخميس) ، أي أن مجموع ساعات العمل الأسبوعية هي (38) ساعة عمل .

ثالثا. اختبار فرضيات الدراسة :

1. اختبار الفرضية الأولى للدراسة :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الاجتماعية (التنظيم غير الرسمي ، والوساطة والمحسوبية ، والمكالمات الهاتفية غير الرسمية ، والزيارات الشخصية) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة والتوجيه) لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني "

لاختيار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط كيندال تاو (Kendall) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة وقد كانت النتائج الإحصائية على النحو التالي :

جدول رقم (5)

مصفوفة ارتباط كيندال تاو (Kendall) للعلاقة بين المتغيرات الاجتماعية وبين مجالات إدارة الوقت

المتغيرات الاجتماعية	مجالات إدارة الوقت			
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
التنظيم غير الرسمي	0.099	**0.198	**0.118	0.096
الوساطة والمحسوبية	0.049-	0.014-	**0.150	**0.191
المكالمات الهاتفية غير الرسمية	**0.153	**0.224	**0.143	**0.226
الزيارات الشخصية	**0.167	**0.274	**0.210	**0.281

** معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)

يشير الجدول رقم (5) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين التنظيم غير الرسمي وبين مجال التنظيم والتوجيه لإدارة الوقت ، وقد جاءت معاملات الارتباط ضعيفة نسبيا عند اختبارها حيث كانت قيمة معامل الارتباط لمجال التنظيم (0.198) ولمجال التوجيه (0.118) ويتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي ومجال التخطيط والرقابة لإدارة الوقت .

وتبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \geq$ 0.01) بين الوساطة والمحسوبية وبين مجالي التوجيه والرقابة لإدارة الوقت حيث كان معامل الارتباط لمجال التخطيط (0.15) والرقابة (0.191) ، بينما لم يكن لهذا المتغير أي تأثير ذي دلالة إحصائية على مجالي التخطيط والتنظيم لإدارة الوقت .

ولقد تبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \geq$ 0.01) بين المكالمات الهاتفية وبين مجالات إدارة الوقت ، حيث كـــان معـــامل الارتباط لمجال التخطيط (0.153) ومجـــال التنظيـــم (0.224) ومجـــال التوجيـــه (0.143) ومجال الرقابة (0.226) .

وتبين كذلك وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـــة (α 0.01) بين الزيارات الشخصية وبين مجالات إدارة الوقت حيث كان معـــامل الارتباط لمجال التخطيط (0.167) ، ولمجال التنظيم (0.274) ولمجـــال التوجيـــه (0.21) ولمجال الرقابة (0.281)

2. **اختبار الفرضية الثانية للدراسة :**

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (اللامركزيـــة ونظام المعلومات ، والتدريب ، وضغوط العمل) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة والتوجيه) لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمـــن العام الأردني ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط كيندال تاو (Kendall) لإيجـــاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة وقد كانت النتـــائج الإحصائية على النحو التالي :

يشير الجدول رقم (6) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عنـــد مستوى الدلالة (0.01) بين اللامركزية في العمل وبين مجالات إدارة الوقت حيث كان معامل الارتباط لمجال التخطيط (0.27) ، ولمجال التنظيـــم (0.35) ولمجـــال التوجيه (0.324) ، ولمجال الرقابة (0.279) ، أي أنه كلما زادت اللامركزية فـــي العمل لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ، زادت قدرتـــهم علـــى إدارة الوقت بشكل افضل .

جدول رقم (6)

مصفوفة ارتباط كيندال تاو (Kendall) للعلاقة بين المتغيرات التنظيمية وبين مجالات إدارة الوقت

المتغيرات التنظيمية	مجالات إدارة الوقت			
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
اللامركزية	**0.268	**0.350	**0.322	**0.279
نظام المعلومات	**0.155	**0.203	**0.145	**0.185
التدريب	**0.361	**0.248	**0.267	**0.251
ضغوط العمل	0.044	**0.197	**0.127	**0.171

** معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$)

كما تبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين نظام المعلومات وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة وكانت معاملات الارتباط لهذه المجالات كما يلي : التخطيط (0.155) ، التنظيم (0.203) والتوجيه (0.145) ، والرقابة (0.185) ويعني ذلك أنه كلما توافر لدينا نظام معلومات مميز كانت قدرتنا على إدارة الوقت أكبر .

ولقد تبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين التدريب وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة ، حيث أشار الجدول السابق إلى أن معامل الارتباط لمجال التخطيط (0.361) ، ولمجال التنظيم (0.248) ، ولمجال التوجيه (0.267) ، ولمجال الرقابة (0.251) ، أي انه كلما ازداد مستوى التدريب لرؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام ، زادت قدرتهم على إدارة وقتهم بشكل افضل .

وتبين كذلك وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين ضغوط العمل وبين مجالات التنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت حيث كانت معاملات ارتباط هذه المجالات على التوالي : (0.197) ، (0.127) (0.171) ، كذلك أشار الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وبين مجال التخطيط لإدارة الوقت.

3. اختبار الفرضية الثالثة للدراسة :

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية ، والرتبة ، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة ، والحالة الاجتماعية والإقامة من مكان العمل) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة(التخطيط ، والتنظيم والرقابة ، والتوجيه) لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ".

لاختيار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط كيندال تاو (Kendall) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة وقد كانت النتائج الإحصائية على النحو التالي :

جدول رقم (7)

مصفوفة ارتباط كيندال تاو (Kendall) للعلاقة بين المتغيرات الديمغرافية وبين مجالات إدارة الوقت

المتغيرات الديمغرافية	مجالات إدارة الوقت			
	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الفئة العمرية	*0.081	**0.105	*0.085-	**0.119-
الرتبة	**0.117-	0.022-	**0.134-	**0.113-
المؤهل العلمي	0.013	0.024	0.048	0.003-
مدة الخدمة	*0.078-	0.014	**0.147-	*0.087-
الحالة الاجتماعية	0.044	0.049	0.001	0.023
الإقامة من مكان العمل	0.006	0.030-	0.013	**0.143

** معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqq 0.01$)

* معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqq 0.05$)

يشير الجدول رقم (7) إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqq 0.05$)بين الفئة العمرية ومجال التخطيط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.081) وهي علاقة ضعيفة جدا ، كما أشار الجدول السابق إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leqq 0.01$) بين الفئة العمرية ومجال التنظيم وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.105) .

كما أشار الجدول إلى وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين الفئة العمرية ومجال التوجيه ، وعلاقة سلبية ضعيفة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.01) بين الفئة العمرية ومجال الرقابة حيث كان معامل الارتباط لمجال التوجيه (0.085) ولمجال الرقابة (0.119) ، أي انه بازدياد العمر تقل فعالية إدارة الوقت فيما يتعلق بمجال التوجيه والرقابة .

كما تبين وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.01) بين رتبة رئيس القسم في جهاز الأمن العام وبين مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، وكانت معاملات الارتباط لهذه المجالات على التوالي : (0.117) ، (0.134) ، (0.113) . كما أشار الجدول إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رتبة رئيس القسم في جهاز الأمن العام ومجال التنظيم لإدارة الوقت .

ولقد تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومجالات إدارة الوقت (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي .

تبين كذلك وجود علاقة سلبية ضعيفة وذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة لرئيس القسم في جهاز الأمن العام ومجالات التخطيط والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، حيث كانت قيم معاملات الارتباط هي : (−0.078) لمجال التخطيط و(−0.087) لمجال الرقابة وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) و(−0.147) لمجال التوجيه وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) . كما أشار الجدول إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة لرئيس القسم في جهاز الأمن العام ومجال التنظيم لإدارة الوقت .

كما أشار الجدول السابق إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية لرئيس القسم في جهاز الأمن العام الأردني ، وبين المتغير التابع (إدارة الوقت) بمجالاتها المتعددة ، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية لرئيس القسم .

كما تبين وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$ 0.01) بين الإقامة من مكان العمل وبين مجال الرقابة لإدارة الوقت ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط لهذا المجال (0.143) ، أي كلما ابتعد رئيس القسم في إقامته من مكان العمل ازدادت لديه فعالية الرقابة على إدارة الوقت .

الفصل الخامس

الخاتمة والمناقشة والتوصيات

في الفصل السابق تم عرض نتائج الدراسة بشكل تفصيلي ، وفي هذا الفصل سيتم تلخيص أهم النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني .

الخاتمة

خلُصت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها ما يلي :

1. حرص رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني على الاهتمام بالوقت وحسن إدارته باعتباره مورداً هاماً من موارد المنظمة ، لا يمكن استرجاعه أو إحلاله أو استبداله .
2. أظهرت النتائج أن مجموع الوقت الضائع لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني بسبب القيام بالأعمال الشخصية أثناء ساعات الدوام الرسمي قد بلغ (64.6) دقيقة / يوم ، وهذا ما نسبته (17%) من ساعات العمل الأسبوعية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين المتغيرات الاجتماعية (المكالمات الهاتفية غير الرسمية والزيارات الشخصية) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه) .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين المتغيرات التنظيمية (اللامركزية ، ونظام المعلومات ، والتدريب) وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه) .
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \geq \alpha$) بين الفئة العمرية وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجه والرقابة) .
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية (الرتبة ، ومدة الخدمة) وبين مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت .

(64.6) دقيقة / يوم (الجدول رقم4) ، وهذا ما نسبته (17%) من ساعات العمل الأسبوعية والبالغة (38) ساعة عمل . وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العضايلة ، 2002) ودراسة (القضاة ،2000) ، ودراسة (الكيلاني ، 1995) ودراسة (القريوتي وأبو شيخة ، 1991) ، مما يعطي مؤشرا على تشابه الثقافة في هذه البيئات المختلفة حول قيمة الوقت .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.01)بين التنظيم غير الرسمي وبين مجالي التنظيم والتوجيه لإدارة الوقت ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا المتغير ومجالي التخطيط والرقابة لإدارة الوقت . وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى رفضا جزئيا فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي سلاح ذو حدين ، فإما أن يعمل التنظيم غير الرسمي لصالح أهداف التنظيم الرسمي ويساعد في تحقيق أهدافه على أكمل وجه ، وتحفيز الفرد لأن يعمل بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها وتحقيق أهدافه وحاجاته الفردية ، أو أن يعمل التنظيم غير الرسمي ضد أهداف التنظيم الرسمي ويحول دون تحقيق الأهداف المرجوة ، مما يخلق بيئة غير صحية يسودها الصراع الدائم بين كافة مستويات التنظيم ، ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة على كسب التنظيم غير الرسمي بأن يعمل لصالحها ، ويكون ذلك من خلال التأثير على قيادات جماعات التنظيم غير الرسمي .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الجماعات غير الرسمية في جهاز الأمن العام الأردني تعمل باتجاه تحقيق الأهداف وبشكل إيجابي من خلال استفادة الأفراد من خبرة بعضهم البعض فيما يتعلق بالتنظيم والتوجيه لإدارة الوقت .

كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.01)بين الوساطة والمحسوبية وبين مجالي التوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، بينما لم يكن لهذا المتغير أي تأثير ذي دلالة إحصائية على مجالي

التخطيط والتنظيم لإدارة الوقت ، وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى رفضا جزئيا فيما يتعلق بالوساطة والمحسوبية .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن وجود ظاهرة الوساطة والمحسوبية في المنظمة وممارسة رؤساء الأقسام لها ، يساعدهم على تحسس ومعرفة أثار هذه الظاهرة السلبية غير الحميدة على إدارة الوقت وحسن استغلاله ، مما يدفعهم إلى ممارسة التوجيه والرقابة على إدارة الوقت بطريقة تعمل على محاربة هذه الظاهرة والتقليل من أثارها السلبية .

كذلك بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geqq 0.01$)بين الوساطة والمحسوبية وبين مجالات إدارة الوقت (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى بشكل كلي فيما يتعلق بالمكالمات الهاتفية .

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن زيادة المكالمات الهاتفية يؤدي إلى ضياع وقت ليس بالقليل من يوم العمل الرسمي ، الأمر الذي تظهر فيه الحاجة ملحة لأن نقوم بالتركيز على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على إدارة الوقت لمواجهة هذا المضيعات والسيطرة عليها ، وإدارة واستثمار الوقت بأحسن صورة لنتمكن من إنجاز ما هو مطلوب في الوقت المحدد .

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geqq 0.01$) بين الزيارات الشخصية وبين مجالات إدارة الوقت (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) وبذلك يتم رفض الفرضية الأولى بشكل كلي فيما يتعلق بالزيارات الشخصية .

ونلاحظ مما سبق أن معظم العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات الاجتماعية والمتغير التابع (إدارة الوقت) بمجالاته المتعددة كانت إيجابية ، وقد يعزى ذلك إلى أن المتغيرات الاجتماعية الواردة أعلاه من شأنها إضاعة وقت العمل الرسمي ، وتقليل الوقت المتاح للعمل والإنجاز وتحقيق الأهداف ، وبالتالي فأنها تشكل تحديا واضحا لرئيس القسم لأن ينجز أعماله ويدير وقته بشكل جيد ولمواجهة هذا التحدي والتغلب عليه لا بد من الممارسة الصحيحة للتخطيط

والتنظيم والرقابة والتوجيه لإدارة الوقت ، وأن تقوم بهذه العمليات الإدارية الأربع على أحسن وجه .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين اللامركزية في العمل وبين مجالات إدارة الوقت (التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة والتوجيه) أي أنه كلما زادت اللامركزية في العمل لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني زادت قدرتهم على إدارة الوقت بشكل افضل ، وبذلك يتم رفض الفرضية الثانية بشكل كلي فيما يتعلق باللامركزية.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اللامركزية هي تفويض السلطة للآخرين ويعد التفويض حافزا مشجعا للآخرين للعمل بشكل أفضل من خلال توفير الفرصة للإبداع واتخاذ القرار ، وبالتالي فأن إعطاء رؤساء الأقسام هذه الثقة يدفعهم إلى التركيز على إدارة الوقت وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة لها وممارسة عمليات التخطيط والتنظيم بما يتلاءم والمهمة المراد إنجازها .

وبينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين نظام المعلومات وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط ، والتنظيم ، والرقابة والتوجيه) ويعني ذلك أنه كلما توافر لدينا نظام معلومات مميز كانت قدرتنا على إدارة الوقت أكبر ، وهذه نتيجة منطقية ذلك أن لنظام المعلومات دورا رئيسيا في التأثير على ممارسة عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب ، وتسهيل القيام بمهارات التنظيم على أكمل وجه . وبذلك يتم رفض الفرضية الثانية بشكل كلي فيما يتعلق بنظام معلومات.

كما دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين التدريب وإدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه) أي انه كلما ازداد مستوى التدريب لرؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام زادت قدرتهم على إدارة وقتهم بشكل افضل ، وهذه نتيجة منطقية ذلك أن التدريب له دور جوهري في تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة

معلوماته وتحسين مستوى أدائه للقيام بالمهام المناطة به على الوجه الأكمل وفي الوقت المحدد ، من خلال الاهتمام بالعمليات الإدارية الأربعة (التخطيط والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) لإدارة الوقت ، لأننا نستطيع من خلال التدريب تزويد الفرد بأساسيات مهمة حول ممارسة العمليات الإدارية بشكل هادف وبناء وبذلك يتم رفض الفرضية الثانية بشكل كلي فيما يتعلق بالتدريب .

بينت كذلك نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين ضغوط العمل وبين مجالات التنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وبين مجال التخطيط لإدارة الوقت ، وبذلك يتم رفض الفرضية الثانية رفضا جزئيا فيما يتعلق بضغوط العمل .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما تعرض أفراد الدراسة لضغوط عمل كبيرة تقل قدرتهم على التخطيط بشكل مناسب ، وذلك لقلة الوقت المتاح لديهم للقيام بهذه العملية ، في حين أن أفراد الدراسة تزداد قدرتهم على التنظيم والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت كلما تعرضوا لضغوط عمل كبيرة ، وذلك كمحاولة منهم لإدارة ضغوط العمل والوقاية منها من خلال زيادة الاهتمام بالتنظيم في العمل لتوفير أكبر قدر ممكن من الوقت ، والتركيز على التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار ، ووضع معايير عمل مناسبة لتفعيل الرقابة بشكل مناسب .

ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geqq 0.05$) بين الفئة العمرية ومجال التخطيط ولكن هذه العلاقة ضعيفة نسبيا . وإلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geqq 0.01$) بين العمر ومجال التنظيم ، أي انه بازدياد العمر يكون هنالك قدرة أكبر على التخطيط والتنظيم لإدارة الوقت . ويعزى ذلك إلى أن الإنسان بمرور الزمن يضيف إلى خبراته شيئا جديدا ، وبالتالي تكون لديه المهارة اللازمة من خلال تجربته العملية على التخطيط والتنظيم لإدارة الوقت بشكل افضل . كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geqq 0.05$) بين الفئة العمرية ومجال التوجيه ، وعلاقة سلبية وذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين الفئة العمرية ومجال الرقابة وبذلك يتم رفض الفرضية الثالثة رفضا كليا فيما يتعلق بالفئة العمرية .

كما بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين رتبة رئيس القسم في جهاز الأمن العام وبين مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رتبة رئيس القسم في جهاز الأمن العام ومجال التنظيم لإدارة الوقت ، أي انه بازدياد رتبة رئيس القسم تقل الفعالية لإدارة الوقت فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وقد يعزى ذلك إلى أنه كلما ارتقى الفرد برتبته يرى من الضروري أن يكون في منصب أعلى من رئيس قسم ، لذلك فان ارتقاء الفرد برتبته مع وجوده في نفس المنصب من شأنه أن يخفض الروح المعنوية لديه وينعكس سلبا على أساليب التخطيط والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الطراونة واللوزي ، 1996) وبذلك يتم رفض الفرضية الثالثة رفضا جزئيا فيما يتعلق برتبة رئيس القسم .

كذلك بينت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومجالات إدارة الوقت (التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة) وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة فيما يتعلق بالمؤهل العلمي ، وهذه النتيجة جاءت مخالفة لدراسة (الطراونة واللوزي ، 1996) . ويعزى ذلك إلى أن رؤساء الأقسام الذين ليس لديهم تعليم جامعي تكون لديهم سنوات خدمة طويلة في جهاز الأمن العام ، وبالتالي فان لديهم من الخبرة والتجربة ما يجعلهم قادرين على القيام بالعمليات الإدارية لإدارة الوقت على أحسن وجه وبشكل يوازي ذوي التعليم الجامعي .

كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة لرئيس القسم في جهاز الأمن العام ومجالات التخطيط والتوجيه والرقابة لإدارة الوقت ، والى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة لرئيس القسم في جهاز الأمن العام ومجال التنظيم لإدارة الوقت . وهذه النتيجة جاءت مطابقة ومؤكدة لصحة النتيجة التي تم التوصل إليها فيما يتعلق

برتبة رئيس القسم ، حيث أن ارتقاء رئيس القسم بالرتبة يعني بالضرورة زيادة مدة خدمته ، وبالتالي ازدياد شعور الفرد بضرورة وجوده في منصب أعلى من رئيس قسم . وبذلك يتم رفض الفرضية الثالثة رفضا جزئيا فيما يتعلق بمدة الخدمة لرئيس القسم .

وبينت كذلك نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية لرئيس القسم في جهاز الأمن العام الأردني وبين إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة ، وبذلك يتم قبول الفرضية الثالثة فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية لرئيس القسم .

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإقامة من مكان العمل لرئيس القسم في جهاز الأمن العام وبين مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه لإدارة الوقت ، والى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.01$) بين الإقامة من مكان العمل وبين مجال الرقابة لإدارة الوقت ، أي كلما ابتعد رئيس القسم في إقامته من مكان العمل ازدادت لديه فعالية الرقابة على إدارة الوقت ، وهذه نتيجة منطقية كون الإنسان عندما يكون مقيما على مسافة بعيدة من مكان عمله فانه يحتاج إلى الاهتمام بشكل أكبر في احترام مواعيد الحضور والمغادرة من وإلى مكان العمل لتجنب أي هدر لوقت الدوام الرسمي . وبناء على هذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الثالثة بشكل جزئي فيما يتعلق بالإقامة من مكان العمل .

التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة ، فقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية :

1. الاهتمام بشكل أكثر فيما يتعلق بالتدريب على إدارة الوقت ، من خلال التركيز على عقد دورات متخصصة في إدارة الوقت ، بهدف تنمية مهارات وقدرات منتسبي جهاز الأمن العام الأردني في هذا المجال للاستفادة منها في الواقع العملي .
2. وضع معايير مناسبة لأداء الأعمال ، وتقييم الأداء وفق هذه المعايير لضمان إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة لها من خلال إدخال عنصر الوقت في إنجاز الأداء المطلوب .
3. الحد من الزيارات الشخصية وذلك من خلال الاجتماع مع الزائرين خارج المكتب من أجل إشعارهم بمدى الانشغال في العمل ، أو الاعتذار للزائرين عن مقابلتهم ، ووضع يافطات تدعوا إلى عدم السماح بالزيارات الشخصية.
4. إيجاد نظام رقابي فعال للحد من استغلال وقت الدوام الرسمي في قراءة الكتب والمجالات المختلفة والتي لا علاقة لها بالعمل الرسمي .
5. تزويد جهاز الأمن العام الأردني بالمعدات اللازمة واعتماد كرت العمل اليومي ، وذلك لحصر مدة التأخر في الحضور إلى الدوام الرسمي ومدة المغادرة أثناء الدوام الرسمي ، وحسم هذا الوقت من الإجازات السنوية .
6. عقد ندوات خاصة في جهاز الأمن العام الأردني حول أهمية الوقت وكيفية إدارته ، وذلك بمشاركة جميع وحدات جهاز الأمن العام واستضافة الباحثين في الجامعات الأردنية للمشاركة في أوراق عمل حول ذات الموضوع .
7. نشر الوعي لدى منتسبي جهاز الأمن العام الأردني حول مضيعات الوقت الشخصية ، وحفزهم على محاولة السيطرة عليها من خلال تفعيل الرقابة الداخلية لديهم ، باعتبار أن ساعات العمل الرسمي أمانة سنحاسب عليها أمام الله عز وجل ، ويجب المحافظة عليها واستخدامها بالواجبات الوظيفية لا سواها .

8. العمل على إجراء دراسات مماثلة حول إدارة الوقت على مستويات إدارية أخرى في جهاز الأمن العام الأردني لغرض اكتمال الصورة ، وعمل دراسات مقارنة بين إدارة الوقت في المؤسسات الأمنية كجهاز الأمن العام وباقي المؤسسات المدنية الأخرى .

قائمة المراجع

1. المراجع العربية :

ابن سورة ، أبي عيسى محمد بن عيسى . (1987) . الجامع الصحيح (وهو سنن الترمذي) ، تحقيق كمال يوسف الحوت ، الجزء(4) الطبعة الأولى (بيروت : دار الكتب العلمية) .

ابن كثير ، الحافظ عماد الدين أبي الفداء إسماعيل . (1995) . تفسير القرآن العظيم ، (بيروت : دار إحياء التراث العربي) .

ابن منظور ، أبي الفضل جمال الدين بن مكرم . (1987) . لسان العرب المحيط المجلد(3) ، (بيروت : دار لسان العرب) .

أبو شيخة ، نادر أحمد . (1991) . إدارة الوقت ، (عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع) .

أفندي ، حسين عطية . (1994) . اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى ، (القاهرة : مركز البحوث والدراسات السياسية).

آل علي ، رضا صاحب أبو حمد ، والموسوي ، سنان كاظم . (2001) . وظائف المنظمة المعاصرة : نظرة بانورامية عامة ، (عمان : مؤسسة الوراق) .

بيتل ، ليستر آر . (1999) . إدارة الوقت : المرشد الكامل للمديرين الذين يعانون من ضغط الوقت ، ترجمة : نجار ، محمد ، الطبعة الأولى ، (عمان : الأهلية للنشر والتوزيع) .

تيمب ، ا.دايل . (1991) . إدارة الوقت ، ترجمة: هوانة ، وليد عبد اللطيف (الرياض : معهد الإدارة العامة) .

جريسمان ، ب . يوجين . (1998) . فن إدارة الوقت : كيف يدير الناجحون وقتهم ترجمة : بيت الأفكار الدولية ، (عمان : بيت الأفكار الدولية) .

الخزامى ، عبد الحكم احمد . (2001) . إدارة الوقت = إدارة الحياة : أين يذهب الوقت ؟ لماذا يتبدد ؟ وكيف يمكنك المحافظة عليه ؟ ، (القاهرة : مكتبة ابن سينا) .

الخطيب ، سمر حاكم عبد الله . (1992) . إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

دنون ، محمود كامل . (1992) . مضارب الأمثال ، (عمان : دار الإبداع) .

الدهان ، أميمة . (1992) . نظريات منظمات الأعمال ، (عمان : مطبعة الصفدي) .

دوقلاس ، ميريل . (1998) . الاستغلال الأمثل للوقت ، ترجمة : بيت الأفكار الدولية ، (عمان : بيت الأفكار الدولية) .

الرجوب ، غادا عارف . (1997) . مشكلات إدارة الوقت كما يراها الإداريون في جامعة اليرموك ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك اربد ، الأردن .

الزعبي ، خالد سمارة . (1989) . مجموعة التشريعات الإدارية ، الطبعة الثانية (عمان : مطابع الهدف) .

الزعبي ، عبدالله . (2002) . إدارة الوقت وضغوط العمل ، ورقة غير منشورة معهد الدراسات المصرفية .

السالم ، بشير محمد الحاج عبد الله . (1989) . إدارة الوقت لدى مديري مدارس المرحلة الإلزامية العامة في منطقة عمان التعليمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

سالم ، فؤاد الشيخ وآخرون . (1995) المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الخامسة (عمان : مركز الكتب الأردني) .

سويدان ، طارق ، والعدلوني ، محمد اكرم . (2001) . فن إدارة الوقت ، دار ابن حزم .

الشوكاني ، محمد بن علي بن محمد . (1996) . تفسير فتح القدير ، الجزء الثاني (بيروت : دار الفكر) .

الصرن ، رعد حسن . (2000) . فن وعلم إدارة الوقت ، الجزء الأول ، (دمشق : دار الرضا) .

الطراونة ، تحسين احمد واللوزي ، سليمان . (1996) . " إدارة الوقت : دراسة ميدانية استطلاعية " ، مؤتة للبحوث والدراسات ، 11 ، (4) ، تشرين ثاني ص(89) .

عثمان ، فاروق السيد . (1995) . سيكولوجية إدارة الوقت وبناء مهارات التفكير الاستراتيجي ، (القاهرة : دار المعارف) .

العديلي ، ناصر محمد . (1995) . السلوك الإنساني والتنظيمي – منظور كلي مقارن ، (الرياض : معهد الإدارة العامة) .

العديلي ، ناصر محمد . (1994) . إدارة الوقت : دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت ، (الرياض : معهد الكتاب) .

عربيات ، بشير محمد . (2001) . " واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن " ، مجلة دراسات (العلوم التربوية) ، 28 ، عدد(1).

العريني ، عبد العزيز عبد الله . (2002) . " عوامل هدر الوقت المخصص للعملية التعليمية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديريها " ، المجلة التربوية ، 16 ، (62) .

العضايلة ، علي محمد . (1985) . الشرطة الأردنية: تنظيمها وواجباتها مجموعة محاضرات ألقيت على طلبة كلية العلوم الشرطية بجامعة مؤتة .

العضايلة ، علي محمد . (2002) . " إدارة الوقت من وجهة نظر مديري الإدارة الوسطى في الجهاز الحكومي القطري " ، مؤتة للبحوث والدراسات ، 17 . (7) .

العقيلي ، عمر وصفي . (1991) . فلسفة الإدارة ، (جامعة حلب : منشورات كلية الاقتصاد) .

العمرات ، احمد صالح . (1997) . إدارة الشرطة المعاصرة : المبادئ – التنظيم الوظائف – العمليات ، الطبعة الأولى ، عمان .

العمرات ، احمد صالح . (1996) . إدارة العلاقات الإنسانية : إطلالة على العمل الشرطي ، الطبعة الأولى ، (عمان : المؤسسة العربية) .

عودة ، سحر جبر . (2000) . كيفية استخدام الوقت لدى مديري فروع البنوك الأردنية : الاتجاهات والعوامل المؤثرة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

العيسوي ، عبد الرحمن . (1997) . الكفاءة الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية) .

غرايبة ، لطفي عبد القادر احمد . (1995) . أهمية الوقت وإدارته من المنظورين الوضعي والإسلامي : دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك ، اربد ، الأردن .

قاقيش ، حنا . (1994) . مفاهيم أساسية في إدارة الوقت ، (عمان : المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية) .

القرضاوي ، يوسف . (1985) . الوقت في حياة المسلم ، الطبعة الثالثة (بيروت : مؤسسة الرسالة) .

القريوتي ، محمد قاسم وأبو شيخة ، نادر . (1993) ." إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية " ، مجلة دراسات ، 20 ، (1) ص(109) .

القريوتي ، محمد قاسم . (2000) . نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى (عمان : دار وائل للنشر) .

القضاة ، محمد علي محمد . (2000) . إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت اربد ، عمان .

كَشْتْ ، إبراهيم . (1999) . ومضات إدارية ، (عمان : دار وائل) .

الكيلاني ، محمود محمد علي . (1995) . كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .

اللوزي ، موسى . (1999) . التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة (عمان : دار وائل) .

مراد ، فاطمة سلطان . (1997) . العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات الوسطى في القطاع العام الأردني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، عمان .

معايعة ، عماد صليبا . (1991) . إدارة الوقت ، (عمان : المكتبة الوطنية) .

هاينز ، ماريون . (2001) . إدارة الوقت ، ترجمة عبدالله محمد بلال (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية) .

هلال ، محمد عبد الغني حسن . (1995) . مهارات إدارة الوقت ، الطبعة الثانية (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية) .

الهندي ، علاء الدين علي المتقي . (1985) . كنز العمال في سنن الأقوال والأفعال ، الجزء (15) ، الطبعة الخامسة ، (بيروت : مؤسسة الرسالة) .

وتر ، محمد ظاهر . (1987) . دور الزمن في الإدارة ، الطبعة الثانية ، (دمشق: دار الفكر) .

وزارة الثقافة والإعلام . (1972) . الأردن في خمسين عاماً(1921-1971) دائرة المطبوعات والنشر ، (عمان : مطبعة الاستقلال العربي) .

ياغي ، محمد والعساف ، عبد المعطي . (1981) . (عمان : مكتبة المحتسب).

البيرودي ، انشراح احمد . (1997) . قيمة الوقت في التربية الإسلامية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد .

2. المراجع الأجنبية :

Alexander Hamilton Institute, (1978). " Getting Control Of Your Time", Modern Business Reports, New York.

Appelbaum, Steven H. & Rohrs, Walter F. (1981). "Time Management for Healthcare Professionals". (U.S.A. Aspen Publishers, Inc).

Atkinson, Philip E, (1990). " Achieving Results Through Time Management", (London. Pitman Publishing).

Boone, Louis E. and Kurtz, David L. (1992). "Management" , (4th ed) . (New York. MC Graw Hill).

Ferner, Jack D, (1995) " Successful Time Management ". (New York, John Willy & Sons Inc Publishers).

Gouging, Y., and Yongxin z., (2000), " Gender differences of China's managers in time management", Women in management Review. Vol. 15, No.1, PP. 33-43.

Gulick Luther, "Time And Public Administration", Public Administration Review, Jan/Feb, 1987, PP 115-118.

Kelpak, & J. Danial. (1964). "Where Manage's Time Goes? " public management.

Khadra, B. & AL-Faoury, R. (1995) "Time utilization by public and private Jordanian middle managers" middle east Business and Economic Review, iss. February.

Klemer, Bonnel, C & Snyder, C. H. (1972). "Management by Communication", (U.S.A: MAC Grow Co).

Le beuf, Michael, (1986), " Managing Time Means Managing Yourself ", Business Horizons, February , pp. 41-42 .

Pollock, Ted, (2001). "Fifteen Ways to Manage Your Time Better", Automotive Manufacturing & Production, May, Vol. 113 Issue 5, p10.

Stewart, R., (1988). Managers and Their Jobs, a study of the Similarities and Differences in the Ways Managers Spend Their Times, (London: McMillan Press).

Thibeault, V., J. (1990) " Effective Time Management Strategies. (ERIC Document Reproduction Service N.ED 326787).

Yager, Jan, (2002), "It's about time", Journal of Property Management, Sep, Vol. 67 Issue 5, p36.

أداة الدراسة

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة : الاستبانة

السيد رئيس القسم المحترم

تحية طيبة وبعد :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية والتنظيمية وإدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام في جهاز الأمن العام الأردني ، ومعرفة حجم الوقت الضائع من يوم العمل الرسمي في الأعمال الشخصية لديهم ، والوقوف على واقع إدارة الوقت بمجالاتها المتعددة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في هذا الجهاز .

وانتم بمشاركتكم الفعالة بإنجاز هذه الدراسة – من خلال إجاباتكم الصحيحة والصادقة على فقرات الإستبانة – سوف يكون لكم اليد البيضاء في تقديم هدية لجهاز الأمن العام الأردني ولمنتسبيه تتمثل بكشف اللثام عن واقع إدارة الوقت .

لذا فإن الباحث يرجو تعاونكم في تعبئة الإستبانة المرفقة بالبيانات المطلوبة بدقة وموضوعية وإعادتها في أقرب فرصة ممكنة ، مؤكدا لكم الباحث أن استخدام البيانات الواردة في هذه الإستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط ، وستعامل بسرية تامة .

ولكم جزيل الشكر والتقدير

عاهد محمود محسن المسيعدين

جامعة مؤتة

*** ملحوظة :**

الرجاء وضع الاستبانة في المغلف المرفق وإرسالها في البريد العسكري .

أولاً . البيانات الشخصية :

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية وذلك بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تناسبك .

1. الفئة العمرية :

أ. (25) سنة فأقل   ب. من (26–32) سنة   ج. من (33–39) سنة

د. من (40–46) سنة   هـ. اكثر من (47) سنة

2. الرتبة :

أ. ملازم أول فما دون   ب. نقيب   ج. رائد   د. مقدم فما فوق

3. المؤهل العلمي :

أ. ثانوية عامة فما دون   ب. دبلوم   ج. بكالوريوس   د. دراسات عليا

4. مدة الخدمة في جهاز الأمن العام :

أ. (10) سنوات فأقل   ب. من (11–15) سنة   ج. من (16–20) سنة

د. من (21–25) سنة   هـ. اكثر من (25) سنة

5. الحالة الاجتماعية :

أ. أعزب   ب. متزوج   ج. أخرى حدد ....

6. الإقامة من مكان العمل :

أ. (30)كم فأقل .   ب. من (31–60) كم   ج. من (61–120) كم

د. أكثر من (120) كم

ثانيا . أسئلة الإستبانة :

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تتناسب مع موقفك تجاه كل عبارة من العبارات التالية :

الرقم	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	الوقت عندي مساو للمال .					
.2	اجتمع مع زملائي عادة لمناقشة أمور خارجة عن نطاق العمل .					
.3	أضع أولويات للنشاطات التي انوي القيام بها .					
.4	وجود حوافز كافية يدفعني إلى الالتزام بوقت العمل الرسمي.					
.5	أهتم كثيرا بالانضباط في العمل .					
.6	أعمل على تقديم العون والمساعدة لمن تربطني بهم صلة قربى .					
.7	لدي قائمة محددة بأهداف الوظيفة التي أشغلها .					
.8	اخطط مع زملائي أثناء الدوام الرسمي لعمل نشاطات مشتركة أثناء العطل الرسمية.					
.9	أطبق مقولة "اعمل على قدر راتبك " .					
.10	حسن استغلال الوقت مهارة من المهارات التي يتوجب على رئيس القسم أن يطورها .					
.11	أعد قائمة عمل يومية مرتبة وفق أهميتها .					
.12	أجد صعوبة في رفض طلب صديق يتعلق بحل مشكلة شخص آخر .					
.13	يضم مكتبي كثيرا من الأوراق والملفات المبعثرة .					
.14	أقوم بمكافأة الأشخاص الذين ينهضون بأعباء وظائفهم بجدارة .					
.15	الإدارة الجيدة للوقت تعمل على زيادة الإنتاجية .					
.16	يصعب علي قول "لا" فيما يتعلق بالزيارات الشخصية.					
.17	أراجع الخطط المرسومة باستمرار لتجنب أي انحراف عن المسار المرسوم لها .					
.18	أفوض بعض الموظفين في قسمي لإنجاز المعاملات .					
.19	تودي العلاقات الشخصية المتوترة مع بعض المرؤوسين إلى تأخير إنجاز المعاملات .					
.20	الاستخدام السليم للوقت يبين الفرق بين الإنجاز والفشل .					
.21	أجالس الأقارب والأصدقاء أثناء الدوام الرسمي دون إبداء استياء لوجودهم .					
.22	تنظيم الوقت يساعدني على مواجهة الأزمات .					
.23	أقوم بمساعدة أفراد أسرتي في حدود سلطتي .					
.24	أعمل على وضع أهداف واضحة وأحدد كيفية قياسها .					
.25	أحرص على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .					
.26	أقوم بزيارة العاملين في أماكن عملهم للاطلاع على سير العمل بنفسي .					
.27	المعلومات المتوافرة لدي بما يخص العمل غير كافية.					
.28	تبادل الزيارات مع الموظفين خلال الدوام الرسمي يوثق العلاقات معهم .					
.29	أقوم بالاحتفاظ بمنكرة للمواعيد التي تخص العمل .					

يتبع ←

الرقم	العبـــــارة	موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق بشدة
31.	تكون الإنتاجية مرتفعة عندما أكون موجودا على رأس عملي .					
32.	أقوم بالاجتماع مع الزائرين خارج المكتب من أجل إشعارهم بمدى انشغالي في العمل .					
33.	أضع خطة عمل يومية وأسبوعية وشهرية .					
34.	يتم عقد دورات للتدريب على إدارة الوقت .					
35.	عادة ما أراجع قرارات اتخذها المرؤوسون .					
36.	أحرص على الاطلاع على تفصيلات العمل كافة .					
37.	أقوم بزيارات لزملائي داخل مكاتبهم للاطمئنان عليهم .					
38.	أفضل الرد على المكالمات الهاتفية بنفسي .					
39.	ألتزم بوقت العمل الرسمي باعتباره أمانة سأحاسب عليها أمام الله عز وجل .					
40.	أقوم بالاعتذار للزائرين الشخصيين عن مقابلتهم.					
41.	أقاربي وأصدقائي ينتظرون مني مساعدتهم في تحقيق مطالبهم داخل جهاز الأمن العام.					
42.	أقوم بإعطاء الثقة للعاملين عن طريق إعطائهم صلاحيات تتناسب مع مراكزهم الوظيفية .					
43.	يقوم مديري بمتابعة دوامي باستمرار .					
44.	عادة ما تردني مكالمات هاتفية تهدف إلى مناقشة أمور شخصية لا تتعلق بالعمل .					
45.	عدم الاحتفاظ بالملفات والوثائق في المكان المناسب يؤثر على موافاتي بالمعلومات اللازمة .					
46.	أشعر بعدم وضوح أنظمة الاتصالات في المؤسسة .					
47.	أنهي أعمالي في الأوقات المحددة .					
48.	أقوم بتدريب المرؤوسين للقيام بعملهم في حالة ضعف أدائهم .					
49.	تتطلب المهام المطلوبة مني وقتاً أكثر لإنجازها .					
50.	أقوم باختصار المكالمات الهاتفية بقدر المستطاع وبما هو مفيد مع تجنب المجاملات .					
51.	لا توجد على مكتبي ملفات ومعاملات لم تنجز .					
52.	استخدام الحاسب الآلي ونظم المعلومات الحديثة يوفر كثيراً من الوقت .					
53.	غموض المهام والمسؤوليات المطلوبة مني تتطلب وقتاً أكثر لفهمها .					
54.	يوفر جهاز الأمن العام نظم معلومات ملائمة لأداء واجبي .					
55.	أقوم بتقديم العون والمساعدة حتى لمن لا أعرفهم من منطلق إيماني بوجوب مساعدة الأخريـــن					
56.	أنجز بعض الأعمال الشخصية عن طريق الهاتف فهو يوفر كثيراً من الوقت .					
57.	أعمل على تزويد المرؤوسين بالتعليمات الضرورية لسير العمل بشكل واضح .					
58.	أشعر بان عملي يجعلني تحت ضغوط شديدة .					
59.	أتقيد بوقت العمل الرسمي خوفاً من إيقاع العقوبة بحقي .					
60.	أشعر بان لدي أعمالاً كثيرة لا أستطيع أن أنهيها في الوقت المحدد .					

ثالثاً : هناك بعض الواجبات الشخصية والأعمال الروتينية والتي تؤدي إلـــى هــدر وقت الدوام الرسمي ويقوم بها رئيس القسم . وفي القائمة الآتيـــة عــدد مــن الأعمال ، أرجو تحديد المدة التي تحتاجها لكل مــن تلــك الأعمــال وبشــكلٍ تقريبي:

الرقم	نــوع العمـــــل	متوسط المدة بالدقائق / يومياً
1.	احتساء المرطبات والقهوة والشاي	
2.	الاطلاع على الصحف اليومية والمجلات .	
3.	مرافقة الأقارب والأصدقاء لإنجاز معاملاتهم داخل القسم الذي اعمل به .	
4.	استخدام الهاتف لقضاء مصالح خاصة .	
5.	الجلوس دون عمل بانتظار نهاية الدوام .	
6.	التأخر في الوصول إلى مكان العمل في الوقت المحدد.	
7.	المغادرة قبل انتهاء الدوام الرسمي .	
8.	إنجاز الأعمال الخاصة والتسوق للبيت .	